ResearchNed

Evaluatie medezeggenschap mbo

Vragenlijstonderzoek onder bestuurders en toezichthouders

Onderzoek in opdracht van Ministerie van OCW
Jules Warps
Wouter van Casteren

ResearchNed
februari 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting **3**

1 Inleiding **5**

1.1 De invoering in 2010 van een stelsel van gescheiden medezeggenschap 5
1.2 De wijzigingen in 2009 van de WEB inzake 'goed bestuur' 6
1.3 Versterking governance en Versterking bestuurskracht 7

2 Opzet onderzoek **9**

2.1 Verdiepende interviews 9
2.2 Enquête 9
2.3 Reflectiepanel 9

3 Observaties interviews **10**

3.1 Studentenraad 10
3.2 OR 10
3.3 Bestuur, medezeggenschap en toezicht 10
3.4 Opbrengst medezeggenschap 11

4 Resultaten enquête **12**

4.1 Respons 12
4.2 Inrichting raden 12
4.3 Stimuleren animo centrale studentenraad 13
4.4 Frequentie van overleg met raden 15
4.5 Inhoud en doel van overleg met raden 17
4.6 Beoordeling van overleg met raden 20
4.7 Medezeggenschap en toezicht 25
4.8 Verbetering medezeggenschap 26
4.9 Opbrengst medezeggenschap 28
4.10 Belemmeringen en stimuli functioneren medezeggenschap 30
4.11 Conclusies 31

5 Reflectiepanel **34**

Bijlage A Volledige tabellen **36**

Bijlage B Deelnemers interviews en reflectiepanel **59**

Samenvatting

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) heeft ResearchNed de medezeggenschap in het mbo geëvalueerd. In 2013 is dat gedaan middels een vragenlijstonderzoek onder de leden van ondernemingsraden en studentenraden. In het voorliggende onderzoek is in 2014 nagegaan hoe bestuurders en toezichthouders de medezeggenschap beoordelen.

Kernvraag is daarbij of de invoering van gescheiden medezeggenschap – met een ondernemingsraad voor het personeel en een aparte studentenraad en ouderraad – heeft gebracht wat daarmee werd beoogd, met name de verbetering van (de participatie in) de medezeggenschap door studenten. Tweede vraag is of de wijzigingen hebben bijgedragen aan betere checks & balances in de verhouding tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap. In paragraaf 4.11 zijn alle conclusies van dit onderzoek samengevat. We richten ons in deze samenvatting op de twee hoofdvragen.

Volgens ruim drie kwart van de bestuurders en RvT-leden die de oude en nieuwe situatie kunnen vergelijken, functioneert de medezeggenschap van studenten nu beter of veel beter in de aparte raden dan voorheen in de gezamenlijke medezeggenschapsraad. Ook de medezeggenschap van personeel is volgens ruim vier op de tien respondenten verbeterd. Een minderheid (ongeveer één op de vijf) vindt dat de medezeggenschap van studenten en/of personeel er op achteruit is gegaan.

De nieuwe medezeggenschapsverhoudingen zijn wel nog in ontwikkeling. Slechts een derde van de respondenten vindt dat de OR inmiddels uit de ontwikkelingsfase is èn stabiel functioneert. Wat betreft de studentenraden vindt slechts vijftien procent dat.

Bestuurders en toezichthouders beoordelen de medezeggenschap van alle geledingen gemiddeld met een cijfer tussen 6 en 7. Ruim de helft van hen vindt per saldo dat het bestuur van de instelling is verbeterd door het invoeren van de gescheiden medezeggenschap. Slechts één op de tien vindt dat het bestuur van de instelling is verslechterd. De vaakst genoemde stimulans of positieve factor bij een goede medezeggenschap is de houding van bestuur en raden ten opzichte van elkaar: wederzijds vertrouwen en respect en elkaar serieus nemen.

Aandachtspunt is dat ruim een derde van de bestuurders en toezichthouders signaleert dat er nog steeds te weinig belangstelling is voor deelname in de studentenraad. Of daarin nog veel verbetering mogelijk is, is onzeker; bestuurders rapporteren dat zij reeds heel veel doen om een sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren. De bestuurders vinden de begeleiding van studentenraden veruit de belangrijkste stimulans, op enige afstand gevolgd door het bieden van faciliteiten, het toekennen van studie- of stagepunten en het geven van voorlichting. Stage- of studiepunten voor raadswerk komen in de praktijk nog relatief weinig voor, zodat hier mogelijk nog winst te behalen is.

Ruim de helft van de respondenten denkt dat de medezeggenschap van studenten het beste functioneert bij een combinatie van studentenraden op centraal èn decentraal niveau. De medezeggenschap van personeel functioneert volgens ruim de helft van de respondenten het beste met alleen een OR op centraal niveau.

De OR en de studentenraad worden door bestuurders en raden van toezicht duidelijk verschillend benut en gewaardeerd. Het gros van de bestuurders betrekt de OR vaak of altijd bij de besluitvorming, zowel door de OR mee te laten denken in een vroege fase van de beleidsvorming, als over redelijk uitgewerkte voorstellen en te laten besluiten over complete voorstellen. Veel bestuurders vinden dat de inbreng van de OR medebepalend is voor de kwaliteit van de besluitvorming, maar ook dat de OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden en dat de OR sterk denkt vanuit haar formele rechten. Bestuurders vinden

wat minder vaak (ongeveer de helft) dat de OR het instellingsbelang voorop stelt en dat de OR voldoende expertise in huis heeft (of deze kan inschakelen). Er zijn bijna evenveel bestuurders die vinden dat de OR niet goed kan meepraten over strategische zaken, als bestuurders die dat wel vinden.
Bestuurders betrekken studenten vooral in de besluitvorming over complete voorstellen, iets minder door mee te denken over redelijk uitgewerkte voorstellen en beduidend minder vaak door hen mee te laten denken in een vroege fase van beleidsvorming. Bestuurders vinden dat de studentenraad, logischerwijze, sterk focust op studentenzaken, maar ook vindt bijna de helft (evenveel als bij de OR) dat de studentenraad het instellingsbelang voorop stelt. De studentenraad denkt volgens bestuurders juist niet of nauwelijks vanuit haar formele rechten. Slechts weinig bestuurders vinden dat de studentenraad goed kan meepraten over strategische zaken.

De OR, de studentenraad en de ouderraad hebben volgens bestuurders en toezichthouders alle drie als opbrengst legitimiteit: het bestuur kan laten zien dat het personeel, studenten en ouders serieus neemt en hen bij het bestuur betrekt. Bij de OR zijn specifieke opbrengsten het creëren van draagvlak en het scherp houden van het bestuur. Specifieke opbrengst van studenten- en ouderraden is dat bestuur en raad van toezicht weten wat er onder studenten en ouders leeft.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn besproken met een *reflectiepanel* bestaande uit bestuurders en toezichthouders in het mbo. Het panel vindt dat de resultaten aangeven dat per saldo de medezeggenschap in het mbo goed functioneert en er ook een verbetering is ten opzichte van de oude situatie waarin studenten en medewerkers samen in één medezeggenschapsraad zaten. Zaken die nu (nog) minder goed gaan, zoals het kennis- en competentieverschil tussen bestuurders en leden van de medezeggenschap zijn volgens de panelleden niet specifiek voor het mbo.
Besturen hebben volgens het panel de verantwoordelijkheid om een coöperatieve cultuur te creëren en de afstand tussen bestuur en werkvloer te verkleinen. Het panel herkent dat het moeilijk is om voldoende studenten te interesseren voor de medezeggenschap. Het onderzoek laat zien dat veel bestuurders hier werk van maken; het panel vindt met name belangrijk dat bestuurders zoeken naar meer aansprekende vormen van informeel en decentraal overleg met studenten.

1 Inleiding

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) heeft ResearchNed een vervolgonderzoek uitgevoerd naar de medezeggenschap in het mbo. Eerder, in 2013, heeft ResearchNed de medezeggenschap in het mbo geëvalueerd met een onderzoek onder de leden van ondernemingsraden en studentenraden. In dit tweede onderzoek is nagegaan wat de ervaringen en zienswijzen zijn van bestuurders en toezichthouders ten aanzien van de medezeggenschap.

De hoofdthema's in dit tweede onderzoek zijn dezelfde als in het eerdere onderzoek, dat wil zeggen:

1. De evaluatie van de Wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs inzake medezeggenschap, betreffend de introductie op 1 maart 2010 van gescheiden raden voor medewerkers, studenten en (eventueel) ouders.
2. De evaluatie van een drietal onderdelen die zijn geregeld in de Wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs inzake colleges van bestuur en raden van toezicht, namelijk het adviesrecht bij het profiel van de leden van raad van toezicht, de bindende voordracht van één lid van de raad van toezicht en de mogelijkheid van een 'one-tier' bestuursmodel.

In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijven we kort deze twee wijzigingen. Het evaluatieonderzoek zelf kan worden samengevat tot twee kernvragen:

1. Hebben de veranderingen van de WEB in 2010 – met name de invoering van gedeelde medezeggenschap –gebracht wat toen werd beoogd, met name de verbetering van (de participatie in) de medezeggenschap door studenten.

2. Functioneert het systeem van checks and balances in de bve-sector van bestuur, toezicht en medezeggenschap thans op voldoende niveau en in goed evenwicht.

1.1 De invoering in 2010 van een stelsel van gescheiden medezeggenschap

In 2010 is in de bve een stelsel van gescheiden medezeggenschapsraden voor medewerkers, studenten en eventueel ouders[1] ingevoerd. De medewerkers van de bve-instellingen dienen hun medezeggenschap voortaan te organiseren in een Ondernemingsraad (OR). De medezeggenschap voor het personeel is sinds 2010 dan ook geregeld in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Voor studenten en ouders zijn respectievelijk studentenraden en ouderraden ingevoerd. De medezeggenschap van studenten en ouders is geregeld in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). In de bve-sector bestonden tot 2010 medezeggenschapsraden waarin personeel, studenten en ouders gezamenlijk participeerden.
Bij de invoering van de gescheiden medezeggenschap is afgesproken dat deze veranderingen na enkele jaren geëvalueerd worden. Het voorliggende onderzoek vloeit voort uit die afspraak.

Aanleiding voor deze verandering was onder meer de signalering dat de studenten een onvoldoende actieve rol hadden en weinig participeerden in de medezeggenschap. In de bve-sector kan de inbreng van studenten en ouders in de medezeggenschap om allerlei redenen relatief gering zijn, bijvoorbeeld vanwege het gemiddeld lagere opleidingsniveau van de ouders (en vanzelfsprekend ook van de studenten) en de relatief jonge leeftijd van de studenten, vergeleken met studenten in het hoger

---

[1] Een ouderraad is alleen verplicht bij AOC's en scholengemeenschappen waarin voortgezet onderwijs en mbo verenigd zijn. Binnen ROC's moeten ouderraden worden ingesteld als tenminste 25 ouders daartoe een verzoek doen. Ook voor de vakscholen is er geen verplichting om een ouderraad in te stellen en kan worden volstaan met een OR en een studentenraad.

onderwijs. Aandachtspunt in de bve-sector is ook dat een bepaald type student en ouder (bijvoorbeeld hoger opgeleide ouders met kinderen in het mbo) oververtegenwoordigd kan zijn en andere ouder- en studentgroepen ondervertegenwoordigd, waardoor de medezeggenschap niet representatief kan zijn voor alle studenten en ouders.
In de medezeggenschap voor 2010 ging het bovendien vaak over onderwerpen die de studenten (en hun ouders) niet of nauwelijks aangingen of niet interesseerden, maar die voor het personeel wel van belang waren. Een gescheiden medezeggenschap met aparte raden moest hiervoor de oplossing bieden. Hiermee kan beter worden ingespeeld op specifieke behoeften van de studenten en wordt de drempel om actief te participeren in de medezeggenschap mogelijk lager. Het stimuleren van de medezeggenschap, met name van de studenten, is al met al een belangrijke overweging geweest bij de veranderingen die in 2010 zijn doorgevoerd. In de wet is geregeld dat het instellingsbestuur een zorgplicht heeft voor een volwaardige, goed functionerende en effectieve medezeggenschap.

Bij de veranderingen is ook een overweging geweest dat de bve-instellingen de afgelopen jaren zijn uitgegroeid tot grote instellingen die in belangrijke mate ook marktgerichte activiteiten uitvoeren. Bij dergelijke 'ondernemingen' past in veler visie een bestuursmodel inclusief een ondernemingsraad, zoals bij bedrijven gebruikelijk is.

Met de wetswijzigingen in 2010 werden in de bve-sector tevens twee nieuwe instrumenten geïntroduceerd die relevant zijn voor de medezeggenschap, te weten het medezeggenschapsstatuut en het professioneel statuut. In het *medezeggenschapsstatuut* dient het instellingsbestuur volgens de wet vast te leggen hoe de medezeggenschap in de instelling is ingericht. Dit gebeurt telkens voor een periode van ten hoogste vier jaar, zodat minstens elke vier jaar met de medezeggenschap hierover van gedachten wordt gewisseld. De OR en de studentenraad hebben op dit punt instemmingsrecht en kunnen ook tussentijds voorstellen voor verbetering doen.

Het *professioneel statuut* in de bve is een aanvulling op de WOR. In het professioneel statuut hebben de vakbonden in het onderwijs en de MBO Raad afspraken gemaakt over extra advies- en instemmingbevoegdheden van de ondernemingsraad[2]. Deze extra bevoegdheden betreffen het professionaliseringsbeleid en het beleid van de instelling dat de professionele ruimte van de docent raakt. Het professioneel statuut regelt eveneens de zeggenschap van (afzonderlijke) docenten in de bve-sector over de inhoud en organisatie van het onderwijs en in dat kader ook de afstemming van de zeggenschap van de medewerkers met de medezeggenschap van de ondernemingsraad.

1.2 De wijzigingen in 2009 van de WEB inzake 'goed bestuur'

De tweede belangrijke ontwikkeling betreft het streven naar een goed en professioneel bestuur en toezicht in de bve-sector. In 2009 is de WEB aangepast op dit terrein, op basis van een beeld van 'goed bestuur' binnen de bve-instellingen. De WEB kent sindsdien bepalingen over een *branchecode voor goed bestuur,* een bestuursreglement en over een heldere scheiding tussen bestuur en toezicht. Bve-instellingen zijn vanaf 2009 verplicht in het bestuursreglement vast te leggen wat de onderscheiden verantwoordelijkheden zijn van het College van bestuur en van de Raad van Toezicht en hoe wordt gehandeld als zich een conflict voordoet tussen beide.

Naar aanleiding van het debat over deze wetswijzigingen in de Tweede Kamer zijn nog drie zaken toegevoegd die van belang zijn voor de onderhavige evaluatie:

- Ten eerste is toegevoegd een adviesrecht van studentenraden en ondernemingsraden voor wat betreft de profielen van te benoemen leden van de raad van toezicht.

---

2 Artikel 32 van de WOR regelt dat bij collectieve arbeidsovereenkomst de ondernemingsraad verdere bevoegdheden kan worden toegekend.

- Ten tweede is toegevoegd dat de ondernemingsraad een bindende voordracht kan doen voor de benoeming van één lid van de raad van toezicht. Na benoeming dient het lid in kwestie formeel zonder last of ruggespraak te kunnen handelen.
- De derde aanpassing betreft de scheiding van bestuur en toezicht. Het oorspronkelijke wetvoorstel ging uit van een organieke scheiding in een raad van toezicht en een college van bestuur. Door de Tweede Kamer is bij amendement toegevoegd dat naar Angelsaksisch model het ook mogelijk is dat bestuur en toezicht niet organiek, maar slechts functioneel gescheiden zijn in één bestuursorgaan (het zogenaamde 'one-tier'-model).

Ook in de *Wet Goed onderwijs goed bestuur* (ook wel de Governance wetgeving geheten) uit 2010 zijn bepalingen opgenomen die een goed bestuur in het onderwijs bevorderen, waaronder een verplichte (organieke of functionele) scheiding tussen bestuur en toezicht. De Governance wetgeving is mede van belang omdat het de minister van OCW mogelijkheden geeft tot aanwijzingen, ingrijpen en bekostigingssancties bij bestuurlijk wanbeheer. Daaronder zou eventueel ook kunnen vallen het niet naleven van bepalingen met betrekking tot de medezeggenschap.

Ten aanzien van de bovenstaande drie toegevoegde elementen (het adviesrecht bij het profiel van de leden van de raad van toezicht, de bindende voordracht van één lid van de raad van toezicht en de mogelijkheid van een one-tier model) heeft de staatssecretaris toegezegd na drie jaar een evaluatie uit te laten voeren. Deze drie elementen zijn dan ook onderdeel van het voorliggende onderzoek.

In 2013 kreeg de kern van de wijziging van de WEB uit 2009 – een heldere en transparante balans tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap – vernieuwde aandacht. In een brief[3] aan de Tweede Kamer ging de minister van OCW nader in op de bestuurlijke verhoudingen en de medezeggenschap in de bve-sector, naar aanleiding van de ontwikkelingen rondom Amarantis. In de brief stelde de minister onder meer dat 'het functioneren van de medezeggenschap versterkt zal moeten worden'. De minister onderschreef in de brief dat bve-instellingen 'daadwerkelijk invulling zullen moeten geven aan de in de wet en de governance code neergelegde informatievoorziening door het college van bestuur en de raad van toezicht aan de medezeggenschapsorganen'. De minister gaf als voorschot op het onderhavige onderzoek de inschatting dat 'medezeggenschapsorganen in de praktijk veelal geen gebruik maken van de bevoegdheden die zij hebben'. De minister kondigde daarbij aan dat zij mede op basis van de uitkomsten van het onderzoek een besluit zal nemen over maatregelen om de medezeggenschap in het onderwijs te verbeteren.

1.3 Versterking governance en Versterking bestuurskracht

In mei 2014 werd het concept-wetsvoorstel *Versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen* gepubliceerd. Dit wetsvoorstel bevat voorstellen tot wijziging van de onderwijswetten, waaronder de WEB. Het voorstel geeft uitwerking aan de brief *Versterking governance in de praktijk*, die de minister van OCW in februari 2014 aan de Tweede Kamer schreef.

In de brief van februari reageerde de minister onder andere op het eerste onderzoek van ResearchNed uit 2013 onder leden van ondernemingsraden en studentenraden in het mbo. Ondanks inspanningen van mbo-scholen om de studentenraden goed te laten functioneren bestaat er toch nog te weinig animo voor de studentenraden. De oorzaken hiervan zijn onbekendheid met de studentenraden, gebrek aan tijd en betrokkenheid en het idee dat studentenraadswerk geen invloed heeft. De minister heeft JOB gevraagd om extra ondersteuning te leveren bij het professionaliseren van studentenraden en hun begeleiders. Ook komt er een wettelijke verplichting tot overleg tussen de raad van toezicht en studentenraad. Met de MBO Raad voert het ministerie van OCW overleg over een versterking van de medezeggenschapscultuur

3 Brief van de minister van OCW aan de Tweede kamer dd 21 januari 2013, *Reactie rapport Commissie onderzoek financiële problematiek Amarantis.*

en het organiseren van goede tegenspraak. Hiermee beoogt het ministerie vooral een grotere rol van de studentenraad bij de kwaliteit van de opleidingen en het creëren van een kwaliteitscultuur.
In reactie op een aangenomen motie ziet de minister expliciet af van een instemmingsrecht van medezeggenschapsorganen op de begroting.

In het wetsvoorstel Versterking bestuurskracht kondigt de minister vervolgens concreet de volgende wettelijke maatregelen aan:

- Verplichte openbare benoemingsprofielen voor bestuurders (deze gelden al voor interne toezichthouders) en adviesrecht daarover voor medezeggenschapsorganen;
- Adviesrecht voor medezeggenschapsorganen bij beslissingen over benoeming en ontslag van bestuurders;
- Verplichting voor raden van toezicht om ten minste eenmaal per jaar overleg te voeren met de medezeggenschapsorganen;
- Verplichting voor raden van toezicht om vermoedens van wanbeheer te melden aan de Inspectie van het Onderwijs.

2 Opzet onderzoek

Het onderzoek bestond uit achtereenvolgens een serie verdiepende gesprekken, een vragenlijstonderzoek en een slotbijeenkomst in de vorm van een reflectiepanel. We lichten deze drie onderdelen hieronder kort toe.

2.1 Verdiepende interviews

In overleg met de opdrachtgever werd een zestal gesprekspartners geselecteerd voor verdiepende interviews, waarbij werd gezorgd voor een spreiding over ROC's, AOC's en vakscholen. Behalve twee bestuurders en twee toezichthouders werden ook twee personen benaderd die decentraal met medezeggenschap te maken hebben.

De semi-gestructureerde gesprekken werden gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad, waarin de volgende thema's aan bod kwamen.

- Lokale organisatie bestuur, toezicht en medezeggenschap
- Zorgplicht volwaardige, goed functionerende en effectieve medezeggenschap
- Functioneren decentrale medezeggenschap
- Relatie medezeggenschap - toezicht
- Checks en balances bestuur-toezicht-medezeggenschap
- Functioneren medezeggenschap

Een korte weergave van de interviews is opgenomen in hoofdstuk 3.

2.2 Enquête

Op basis van de input uit de interviews werd vervolgens een vragenlijst opgesteld. De interviewresultaten en de concept vragenlijst werden besproken met OCW en de MBO Raad, waarna de vragenlijst verder is aangevuld en aangescherpt.

Voor het benaderen van de bestuurders en toezichthouders werden e-mailadressen beschikbaar gesteld door de MBO-raad.

Een toelichting op de respons en de periode waarin de enquête werd afgenomen staat in paragraaf 4.1.

2.3 Reflectiepanel

De concept resultaten van het onderzoek werden in september 2014 besproken met een reflectiepanel bestaande uit bestuurders en toezichthouders in het mbo. De bijeenkomst vond plaats bij het ministerie van OCW. De leden van dit reflectiepanel zijn opgenomen in Bijlage B. Een kort verslag van de bijeenkomst vindt u in hoofdstuk 5.

3 Observaties interviews

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de belangrijkste uitkomsten uit de zes interviews die voorafgaand aan de enquête werden afgenomen. Deze uitkomsten kunnen uiteraard niet worden gezien als onderzoeksconclusies, aangezien het aantal personen waarmee werd gesproken daarvoor te klein is. De uitkomsten zijn wel bepalend geweest voor de inhoud van de enquête.

3.1 Studentenraad

Volgens de geïnterviewden zijn de studentenraden beter gevuld sinds de splitsing van de medezeggenschap. De kwaliteit van de inbreng is sterk afhankelijk van de individuele leden.
De medezeggenschap van studenten kan niet zonder ondersteuning. Niet alleen de belangstelling voor deelname in de raad is nog steeds een probleem, maar er zijn ook praktische knelpunten (stages, verschillende locaties, etc.). Ook de continuïteit is een groot probleem, aangezien de studenten doorgaans maar kort zitting nemen in de raad.
De waardering voor de studentenraad is wisselend en varieert van 'de raad denkt alleen lokaal en vanuit incidenten' tot 'de raad denkt sterk vanuit het instellingsbelang'.
Een combinatie van een centrale studentenraad en decentrale studentenraden zou wellicht optimaal werken. Decentraal heeft een studentenraad te maken met concrete onderwerpen die studenten vaak meer aanspreken en is er meer binding met de opleidingen en studenten. Centraal houdt de studentenraad zich bezig met de centrale onderwerpen èn verkrijgt daarmee status, die ook weer afstraalt op de decentrale raden. De centrale studentenraad zou ook beter raadsleden kunnen werven doordat deze zich aandien vanuit de decentrale raden.
Wat de focus van de studentenraad betreft zijn er wisselende ervaringen en meningen. Dit varieert van enerzijds 'de studentenraad is er niet om feesten te organiseren' tot anderzijds 'feesten organiseren helpt om de studenteraad goed in beeld te brengen'.

3.2 OR

De geïnterviewden zien eigenlijk weinig verschil tussen de huidige OR en de situatie voor de scheiding van de medezeggenschap. Er wordt kritisch gesproken over OR-leden die sterk denken vanuit arbeidsvoorwaarden en rechten in plaats van vanuit het instellingsbelang. Ook wordt meermaals als probleem gesignaleerd dat een deel van de raden bestaat uit 'beroeps OR-leden' en personeel dat op het eigenlijke werk is uitgekeken.
In de meeste gevallen wordt het verstandig gevonden om de OR vroeg in de beleidsvorming te betrekken, omdat dit de verhoudingen verbetert, de OR coöperatiever stemt en de besluitvorming versoepelt. Toch krijgt dit niet altijd de voorkeur: in moeilijke of complexe situaties werkt een bestuur liever eerst zelf de voornemers verder uit om vertraging te voorkomen.

3.3 Bestuur, medezeggenschap en toezicht

Overleg tussen de raad van toezicht en de medezeggenschap lijkt volgens deze geïnterviewden vrijwel uitsluitend plaats te vinden in aanwezigheid van het bestuur. Besturen zouden geen voorstander zijn van rechtstreeks contact tussen de raad van toezicht en de OR en studentenraad. Gevreesd wordt dat het overleg tussen de raad van toezicht en de medezeggenschap verwordt tot een 'klachtenbank'.
De agenda van het overleg tussen toezicht en medezeggenschap wordt vaak bepaald door het bestuur. Het overleg van de RvT met de OR is doorgaans veel inhoudelijker dan met de studentenraad.

3.4 Opbrengst medezeggenschap

Opbrengsten van de medezeggenschap die met name worden genoemd zijn: het bestuur scherp houden, de rol van de raden als 'critical friend', het creëren van draagvlak voor besluiten en liefst ook 'een écht debat over de koers van de instelling'. Dat laatste lukt in de praktijk niet altijd. Citaat uit een interview: 'Elk bestuur krijgt de OR die het verdient.'

4 Resultaten enquête

4.1 Respons

Het veldwerk voor de enquête vond plaats in de periode van eind april tot begin mei 2014. De uitnodiging werd vooraf gegaan door een aankondiging per e-mail van de MBO Raad, waarin de achtergrond en het doel van de enquête werden toegelicht. Na de eerste uitnodiging werden nog twee herinneringen verstuurd.

In totaal namen 110 respondenten aan de enquête deel, afkomstig van 55 verschillende scholen: 38 ROC's, 9 AOC's en 8 vakscholen. Van 11 scholen is derhalve geen respons ontvangen; één van deze scholen liet per e-mail weten niet aan het onderzoek deel te zullen nemen.

Tabel 1 Respons naar type instelling en functie respondenten (n)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
College van Bestuur	40	11	13	64
Raad van Toezicht	40	4	2	46
Totaal	80	15	15	110

De 64 collegeleden die respondeerden, zijn afkomstig van 45 verschillende scholen. De 46 deelnemende leden van RvT's zijn afkomstig van 33 verschillende scholen.

Het onderscheid tussen ROC's, AOC's en vakscholen wordt vanaf paragraaf 4.3 niet meer gemaakt in de tabellen. De reden hiervoor is dat de aantallen respondenten binnen AOC's en vakscholen niet groot genoeg zijn om hier afzonderlijk uitspraken over te doen. In Bijlage A staan wel alle tabellen volledig weergegeven, inclusief het onderscheid naar ROC, AOC en vakschool.

4.2 Inrichting raden

Het overgrote deel van de scholen heeft alleen een OR op centraal niveau. Slechts 17 procent van de respondenten geeft aan dat ook op decentraal niveau formeel medezeggenschap is georganiseerd voor het personeel.

Tabel 2 Aanwezigheid OR op centraal en/of decentraal niveau (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Alleen OR op centraal niveau	81	80	93	83
Ook medezeggenschap decentraal	19	20	7	17

Het gros van de ROC's heeft geen ouderraad. De AOC's hebben, zoals voorgeschreven, wel allemaal een ouderraad, waarvan de helft zowel op centraal als decentraal niveau. Bij de vakscholen heeft ruim de helft een ouderraad, meestal alleen op centraal niveau.

Tabel 3 Aanwezigheid ouderraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Alleen op centraal niveau	9	40	40	17
Alleen op decentraal niveau	8	7	13	8
Centraal en decentraal niveau	6	53	7	13
Geen ouderraad	78	0	40	62

Bijna alle scholen hebben een studentenraad. Twee derde heeft alleen op centraal niveau een studentenraad, een derde heeft een studentenraad zowel centraal als decentraal – bij de AOC's nog wat vaker dan bij de ROC's en vakscholen.

Tabel 4 Aanwezigheid Studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen op centraal niveau	68	47	53	59	67	63
Alleen op decentraal niveau	0	0	7	2	0	1
Centraal en decentraal niveau	30	53	33	38	28	34
Geen studentenraad	3	0	7	2	4	3

Hoewel de instelling van een studentenraad verplicht is, geeft een enkele respondent toch aan dat zijn/haar instelling geen studentenraad heeft. Concreet gaat het hier om slechts drie respondenten (2 ROC, 1 AOC). Eén van hen geeft aan dat de instelling wel een centrale studentenraad heeft gehad; volgens de andere twee is er bij hun school niet geprobeerd om een studentenraad op te richten.

4.3 Stimuleren animo centrale studentenraad

Uit de enquêtes in het voorgaande onderzoek onder raadsleden kwam naar voren dat de belangstelling voor lidmaatschap van de studentenraad vaak niet voldoende is. In de enquête onder bestuurders en toezichthouders komen vergelijkbare cijfers naar voren. Volgens ruim een derde van de respondenten is er te weinig belangstelling; volgens de helft is het precies voldoende. Vooral de respondenten bij de AOC's vinden de belangstelling vaak onvoldoende (zie bijlage).

Tabel 5 Belangstelling lidmaatschap centrale studentenraad (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Te weinig	35	33	35
Precies genoeg	52	45	49
Te veel	13	21	16

In de meeste studentenraden zijn minstens vijf leden actief. In een klein aantal gevallen zijn het er maar twee of drie.

Tabel 6 Aantal actieve leden centrale studentenraad (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
1 lid	0	0	0
2 leden	3	5	4
3 leden	3	0	2
4 leden	13	15	14
5 leden	16	30	22
6 leden	26	10	20
7 leden of meer	39	40	39

Aan de bestuurders werd gevraagd wat zij zoal ondernemen om een sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren. Bijna alle bestuurders geven aan dat zij de studentraadsleden intensief faciliteiten bieden en scholing, en dat er begeleiding voor de studentenraad is georganiseerd. Ook wordt vrijwel overal redelijk tot intensief gezorgd voor communicatie en voorlichting over de studentenraad. Ongeveer twee derde stimuleert de studentenmedezeggenschap door vaker met de studentenraad te overleggen en ook andere dan de voorgeschreven onderwerpen met hen te bespreken.
In iets mindere mate, maar toch vaak wordt de samenwerking bevorderd tussen de studentenraad en de andere raden (personeel en evt. ouders). Twee derde stimuleert centrale studentenmedezeggenschap door ook decentraal medezeggenschap te stimuleren.
Ook bij twee derde van de respondenten wordt de studentenraad breder betrokken bij activiteiten van bestuur/instelling, bijvoorbeeld door studenten mee te nemen bij werkbezoeken. Het minst komt voor dat studie- of stagepunten worden gegeven voor het raadswerk, maar ook dat komt bij minstens de helft van de gevallen in redelijke tot sterke mate voor.
Over de hele linie geven de bestuurders van vakscholen vaker aan dat de activiteiten op hun school minder intensief worden aangeboden of helemaal niet.

Tabel 7 Maatregelen om sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren (alleen bestuurders; kolom-%)

		CvB
Organiseren van begeleiding van de studentenraad	Niet/nauwelijks	3
	Redelijk	11
	(Zeer) intensief	86
Scholing bieden	Niet/nauwelijks	6
	Redelijk	13
	(Zeer) intensief	81
Samenwerking bevorderen studentenraad met OR en eventuele Ouderraad	Niet/nauwelijks	22
	Redelijk	32
	(Zeer) intensief	46
Faciliteiten bieden	Niet/nauwelijks	0
	Redelijk	11
	(Zeer) intensief	89
Communicatie, voorlichting over studentenraad	Niet/nauwelijks	5
	Redelijk	22
	(Zeer) intensief	73
Vaker overleg van bestuur met de studentenraad	Niet/nauwelijks	5
	Redelijk	29
	(Zeer) intensief	67
Andere onderwerpen met studentenraad bespreken	Niet/nauwelijks	10
	Redelijk	25
	(Zeer) intensief	65
De decentrale medezeggenschap stimuleren	Niet/nauwelijks	33
	Redelijk	27
	(Zeer) intensief	40
De studentenraad breder betrekken (bv. bij werkbezoeken)	Niet/nauwelijks	29
	Redelijk	41
	(Zeer) intensief	30
Studiepunten toekennen voor het raadswerk of meetellen als stage	Niet/nauwelijks	46
	Redelijk	24
	(Zeer) intensief	30

Als bestuurders en toezichthouders maximaal drie activiteiten mogen noemen die zij het belangrijkst vinden voor het stimuleren van de studentenmedezeggenschap, dan kiezen zij veruit het vaakst het organiseren van begeleiding voor de studentenraden.
Op enige afstand volgen het bieden van faciliteiten en vervolgens het toekennen van studie/stagepunten, geven van voorlichting, bieden van scholing, vaker overleggen, breder betrekken en het stimuleren van decentrale medezeggenschap.
Het duidelijkste verschil met tabel 7 is dat studiepunten toekennen voor het raadswerk of het meetellen als stage op de derde plaats komt van belangrijkste methoden, terwijl dit het minst vaak in praktijk wordt gebracht.

Tabel 8 Belangrijkste manieren om sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Organiseren van begeleiding van de studentenraad	73	57	67
Faciliteiten bieden	38	40	39
Studiepunten toekennen voor het raadswerk of meetellen als stage	29	37	32
Communicatie, voorlichting over studentenraad	32	26	30
Scholing bieden	22	31	26
Vaker overleg van bestuur met de studentenraad	27	20	24
De studentenraad breder betrekken (bv. bij werkbezoeken)	21	23	21
De decentrale medezeggenschap stimuleren	21	17	19
Samenwerking bevorderen studentenraad met OR en eventuele Ouderraad	10	17	12
Andere onderwerpen met de studentenraad bespreken	16	3	11
Anders	6	6	6

4.4 Frequentie van overleg met raden

De meeste besturen overleggen eens per maand of per twee maanden met de OR. In een enkel geval wordt slechts twee of drie maal per jaar overlegd.

Tabel 9 Frequentie vergaderen bestuur met OR (kolom-%)

	CvB
2x per jaar	3
3x per jaar	2
4x per jaar	6
5x per jaar	5
6x per jaar	37
Maandelijks	40
Elke 2 weken	6
Wekelijks	2

Met de studentenraad wordt gemiddeld wat minder vaak overlegd en de variatie in overlegfrequentie is ook groter dan bij de OR. Het vaakst geven respondenten aan dat dit tweemaandelijks gebeurt, maar alle mogelijkheden zijn in de enquête aangekruist – van nooit tot wekelijks. Bij de ROC's ligt de overlegfrequentie hoger dan bij de AOC's en vakscholen (zie bijlage).

Tabel 10 Frequentie vergaderen bestuur met centrale studentenraad (kolom-%)

	CvB
Nooit	3
2x per jaar	5
3x per jaar	10
4x per jaar	23
5x per jaar	16
6x per jaar	30
Maandelijks	11
Wekelijks	2

Daar waar centrale ouderraden zijn ingericht, wordt overwegend twee tot viermaal per jaar overlegd.

Tabel 11 Frequentie vergaderen bestuur met centrale ouderraad (kolom-%)

	CvB
1x per jaar	5
2x per jaar	16
3x per jaar	16
4x per jaar	26
5x per jaar	2
6x per jaar	16

Na de scheiding van medezeggenschap voor personeel en studenten blijft het uiteraard wel mogelijk voor het bestuur om met de OR en de studentenraad tegelijk te overleggen. Een kwart van de bestuurders geeft aan dat dit geregeld voorkomt, maar nergens is dit de vaste overlegstructuur.

Tabel 12 Vergadering bestuur met OR en studentenraad afzonderlijk of gezamenlijk (kolom-%)

	CvB
Altijd apart met de OR en apart met de studentenraad	73
Altijd met de OR en studentenraad gezamenlijk	0
Gedeeltelijk apart en gedeeltelijk gezamenlijk	27

De raad van toezicht vergadert (uiteraard) minder vaak met de OR dan het bestuur. In de regel vindt overleg met de OR één à tweemaal per jaar plaats.

Tabel 13 Frequentie vergaderen RVT met OR (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Nooit	2	0	1
1x per jaar	55	23	43
2x per jaar	37	63	46
3x per jaar	3	9	5
4x per jaar	0	6	2
5x per jaar	2	0	1
Maandelijks	2	0	1

Met de studentenraad overlegt de RvT gemiddeld minder vaak. In ruim de helft van de gevallen één maal per jaar, maar volgens een kwart van de respondenten vergadert de RvT nooit met de studentenraad.

Tabel 14 Frequentie vergaderen RVT met studentenraad (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Nooit	28	21	26
1x per jaar	57	59	57
2x per jaar	15	18	16
3x per jaar	0	3	1

Nog minder vaak overleggen RvT's met de ouderraad (waar dit bestaat). Bijna twee derde geeft aan dat de RvT nooit met de ouderraad vergadert.

Tabel 15 Frequentie vergaderen RVT met ouderraad (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Nooit	56	78	63
1x per jaar	39	11	30
2x per jaar	6	11	7

Uit de interviews kwam naar voren dat bestuurders niet altijd waarderen dat een RvT ook rechtstreeks overlegt met de OR zonder dat het bestuur daar bij betrokken of aanwezig is. Toch komt dit volgens een derde van de respondenten structureel voor. In een kwart van de gevallen komt het wel voor, maar alleen ad hoc.

Tabel 16 Ook overleg tussen RvT en OR zonder bestuur (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, structureel/cyclisch	30	40	33
Ja, maar alleen ad hoc	23	23	23
Nee	48	37	44

4.5 Inhoud en doel van overleg met raden

Aan bestuurders en toezichthouders werd gevraagd over welke onderwerpen zij zelf overleggen met de centrale OR en studentenraad.

OR

Besturen overleggen in de eerste plaats met de OR over strategische zaken, personeelszaken, financiën en onderwijsinhoudelijke zaken (min. 80% 'vaak'). Ook overlegt ruim de helft van de bestuurders vaak met de OR over huisvesting en praktische zaken rond het onderwijs. Faciliteiten en klachten of misstanden komen minder voor als onderwerp en vertrouwelijke zaken ten slotte het minst.

De rangorde van de frequenties waarmee raden van toezicht onderwerpen bespreken met de OR komt globaal overeen met die van de besturen, maar de onderwerpen komen over het algemeen wat minder vaak aan de orde.

Tabel 17 Waarover overleggen CvB en RvT met centrale OR, studentenraad en ouderraad (kolom-%)

		Met OR		Met studentenraad		Met ouderraad	
		CvB	RvT	CvB	RvT	CvB	RvT
Strategische zaken	Nooit/soms	0	12	29	48	0	0
	Regelmatig	11	12	33	32	29	100
	(Zeer) vaak	89	76	38	20	71	0
Financiën	Nooit/soms	3	12	53	64	29	0
	Regelmatig	15	36	34	36	35	100
	(Zeer) vaak	82	52	12	0	35	0
Huisvesting	Nooit/soms	7	24	24	40	29	0
	Regelmatig	36	33	26	40	29	100
	(Zeer) vaak	57	42	50	20	41	0
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	11	15	5	20	6	0
	Regelmatig	8	24	10	32	6	0
	(Zeer) vaak	80	61	84	48	88	100
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	25	27	0	12	6	0
	Regelmatig	20	27	7	32	12	0
	(Zeer) vaak	56	45	93	56	82	100
Personeelszaken	Nooit/soms	5	18	88	68	71	0
	Regelmatig	10	27	10	32	18	100
	(Zeer) vaak	85	55	2	0	12	0
Klachten, misstanden	Nooit/soms	41	58	16	24	29	0
	Regelmatig	30	21	21	40	24	100
	(Zeer) vaak	30	21	64	36	47	0
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	43	64	69	68	76	100
	Regelmatig	36	30	24	32	12	0
	(Zeer) vaak	21	6	7	0	12	0
Faciliteiten	Nooit/soms	26	42	17	44	18	0
	Regelmatig	33	24	19	44	29	100
	(Zeer) vaak	41	33	64	12	53	0

Centrale studentenraad

Met centrale studentenraden overleggen besturen vooral over onderwijs: zowel de inhoud als de praktische zaken er omheen. Ook faciliteiten en klachten of misstanden worden door twee derde van de bestuurders vaak met de studentenraad besproken, gevolgd door huisvesting (50% vaak). Strategische zaken, die in het overleg met de OR op de eerste plaats komen, worden met de studentenraad door slechts ruim een derde van de bestuurders vaak besproken. Financiën, personeelszaken en vertrouwelijke zaken ten slotte komen in de meeste gevallen niet of nauwelijks in het overleg met de studentenraad aan bod.

Net als bij het overleg met de OR zien we dat de raden van toezicht bijna dezelfde rangorde als de besturen aangeven bij de besproken onderwerpen, maar dan met een lagere frequentie als bij de besturen.

Centrale ouderraad

Met ouderraden bespreken bestuurders ongeveer dezelfde onderwerpen als met studentenraden. Het meest worden onderwijsinhoudelijke zaken besproken en praktische zaken rond het onderwijs. Een duidelijk verschil is wel dat zij met de ouders vaker strategische zaken en financiën bespreken dan met de studenten.

Omdat slechts één RvT-lid onderwerpen heeft aangegeven bij het overleg met de ouderraad, kunnen hierover geen uitspraken worden gedaan.

Decentrale raden

Daar waar ook decentraal formeel overleg bestaat met personeel, studenten en ouders, is aan de bestuurders gevraagd welke onderwerpen decentraal besproken worden.

Tabel 18 Waarover wordt decentraal overlegd met personeelsmedezeggenschap, studentenraad en ouderraad (alleen bestuurders; kolom-%)

		Met personeel	Met studenten	Met ouders
Strategische zaken	Nooit/soms	60	79	50
	Regelmatig	0	21	30
	(Zeer) vaak	40	0	20
Financiën	Nooit/soms	17	79	60
	Regelmatig	17	21	40
	(Zeer) vaak	67	0	0
Huisvesting	Nooit/soms	20	36	0
	Regelmatig	0	36	50
	(Zeer) vaak	80	29	50
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	0	7	0
	Regelmatig	0	21	27
	(Zeer) vaak	100	71	73
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	17	7	0
	Regelmatig	0	7	18
	(Zeer) vaak	83	86	82
Personeelszaken	Nooit/soms	0	86	80
	Regelmatig	0	14	10
	(Zeer) vaak	100	0	10
Klachten, misstanden	Nooit/soms	25	21	20
	Regelmatig	25	14	20
	(Zeer) vaak	50	64	60
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	50	86	60
	Regelmatig	25	14	20
	(Zeer) vaak	25	0	20
Faciliteiten	Nooit/soms	0	36	40
	Regelmatig	0	14	30
	(Zeer) vaak	100	50	30

Slechts een klein deel van de bestuurders gaf aan dat er ook decentraal formele personeelsmedezeggenschap is georganiseerd. In die gevallen zijn daar vooral onderwerp van gesprek:

personeelszaken, onderwijsinhoudelijke zaken en faciliteiten en verder ook praktische zaken rond het onderwijs en huisvesting. Ook financiën worden nog in twee derde van de gevallen vaak besproken. Strategische zaken worden hier en daar ook decentraal besproken, maar door de meerderheid van de bestuurders juist niet of nooit.

Daar waar decentraal een studentenraad en/of ouderraad is ingericht, wordt daarmee vooral overlegd over praktische zaken rond het onderwijs, onderwijsinhoudelijke zaken, klachten en misstanden en in mindere mate ook over faciliteiten en huisvesting.

4.6 Beoordeling van overleg met raden

OR

Wanneer zij het overleg met de OR beoordelen, vinden bestuurders met name dat de OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden, dat de inbreng van de OR medebepalend is voor de kwaliteit van de besluitvorming en dat de OR sterk denkt vanuit haar formele rechten. Bestuurders vinden wat minder vaak dat de OR het instellingsbelang voorop stelt en dat de OR voldoende expertise in huis heeft (of deze kan inschakelen). Er zijn bijna evenveel bestuurders die vinden dat de OR niet goed kan meepraten over strategische zaken, als bestuurders die dat wel vinden.
Toezichthouders vinden ook vaak dat de OR sterk denkt vanuit haar formele rechten, maar vinden tegelijkertijd relatief vaak dat de OR het instellingsbelang voorop stelt – nog net wat vaker dan dat de OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden.

Over het algemeen lijkt er bij de ROC's iets minder positief over de OR te worden gedacht dan bij de AOC's en vakscholen (zie bijlage).

Tabel 19 Beoordeling overleg met OR (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
De OR stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	27	13	22
	Neutraal	25	32	27
	(Zeer) mee eens	48	55	51
De OR kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	33	19	29
	Neutraal	28	42	33
	(Zeer) mee eens	38	39	38
De inbreng van de OR is mede-bepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	8	23	13
	Neutraal	35	39	36
	(Zeer) mee eens	57	39	51
De OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden	(Zeer) mee oneens	13	19	15
	Neutraal	17	32	22
	(Zeer) mee eens	70	48	63
De OR denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	20	16	19
	Neutraal	22	23	22
	(Zeer) mee eens	58	61	59
De OR heeft voldoende expertise in huis/ kan deze inschakelen (bv. financiën/bedrijfsvoering/juridisch)	(Zeer) mee oneens	22	16	20
	Neutraal	35	39	36
	(Zeer) mee eens	43	45	44

Studentenraad

Bestuurders en toezichthouders oordelen sterk vergelijkbaar over het overleg met de studentenraad. Beide groepen respondenten vinden vooral dat de studentenraad sterk focust op studentenaangelegenheden. Toch volgt – weliswaar op afstand – op de tweede plaats dat de studentenraad het instellingsbelang voorop stelt. Op de derde plaats komt dat de inbreng van de studentenraad medebepalend is voor de kwaliteit van de besluitvorming. Meer bestuurders en toezichthouders vinden verder dat de studentenraad niet voldoende expertise in huis heeft of kan inschakelen, dan er bestuurders en toezichthouders zijn die dat wel vinden. Met de stelling dat de studentenraad goed kan meepraten over strategische zaken zijn duidelijk meer respondenten het oneens dan eens. Dat laatste geldt ook voor de stelling dat de studentenraad sterk denkt vanuit haar formele rechten: waar dat bij de OR volgens de meerderheid wel het geval is, is dat bij de studentenraad juist niet zo.

Over het algemeen lijkt er bij de ROC's iets positiever over de studentenraad te worden gedacht dan bij de AOC's en vakscholen (zie bijlage).

Tabel 20 Beoordeling overleg centrale studentenraad (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
De studentenraad stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	24	0	17
	Neutraal	28	60	37
	(Zeer) mee eens	48	40	46
De studentenraad kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	48	24	41
	Neutraal	34	60	42
	(Zeer) mee eens	17	16	17
De inbreng van de studentenraad is medebepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	24	20	23
	Neutraal	41	48	43
	(Zeer) mee eens	34	32	34
De studentenraad focust op studenten-aangelegenheden	(Zeer) mee oneens	3	8	5
	Neutraal	9	32	16
	(Zeer) mee eens	88	60	80
De studentenraad denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	60	44	55
	Neutraal	36	44	39
	(Zeer) mee eens	3	12	6
De studentenraad heeft voldoende expertise in huis/kan deze inschakelen	(Zeer) mee oneens	38	28	35
	Neutraal	29	48	35
	(Zeer) mee eens	33	24	30

Ouderraad

Vanwege het kleine aantal RvT'ers dat ervaring heeft met een ouderraad, bespreken we alleen de oordelen van de bestuurders. Deze komen grotendeels overeen met de oordelen over de studentenraad: de ouderraad focust op studentenaangelegenheden, maar stelt tegelijk het instellingsbelang voorop. Slechts ten dele is men het ermee eens dat de ouderraad goed kan meepraten over strategische zaken, en dat hun inbreng medebepalend is voor de kwaliteit van besluitvorming. De meningen zijn verdeeld over de expertise van de ouderraad en de ouderraad denkt volgens de meesten niet of nauwelijks sterk vanuit haar formele rechten.

Tabel 21 Beoordeling overleg ouderraad (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
De ouderraad stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	12	0	11
	Neutraal	12	100	17
	(Zeer) mee eens	76	0	72
De ouderraad kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	12	0	11
	Neutraal	53	100	56
	(Zeer) mee eens	35	0	33
De inbreng van de ouderraad is medebepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	12	0	11
	Neutraal	53	100	56
	(Zeer) mee eens	35	0	33
De ouderraad focust op studenten-aangelegenheden	(Zeer) mee oneens	6	0	6
	Neutraal	18	100	22
	(Zeer) mee eens	76	0	72
De ouderraad denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	76	0	72
	Neutraal	24	100	28
	(Zeer) mee eens	0	0	0
De ouderraad heeft voldoende expertise in huis of kan deze inschakelen	(Zeer) mee oneens	24	0	22
	Neutraal	47	100	50
	(Zeer) mee eens	29	0	28

Betrekken van raden bij besluitvorming

Volgens ongeveer driekwart van de bestuurders wordt de OR vaak of altijd betrokken zowel door mee te denken in een vroege fase van de beleidsvorming, mee te denken over redelijk uitgewerkte voorstellen als te besluiten over complete voorstellen.

Tabel 22 Mate waarin OR wordt betrokken bij besluitvorming (kolom-%)

		CvB
Meedenken in een vroege fase van de beleidsvorming	Nooit/soms	8
	Regelmatig	20
	Vaak/altijd	72
Meedenken over een al redelijk uitgewerkt voorstel	Nooit/soms	2
	Regelmatig	22
	Vaak/altijd	77
Besluiten over een compleet voorstel	Nooit/soms	3
	Regelmatig	17
	Vaak/altijd	80

Studenten worden vooral betrokken in de besluitvorming over complete voorstellen, iets minder door mee te denken over redelijk uitgewerkte voorstellen en beduidend minder door mee te denken in een vroege fase van beleidsvorming.

Tabel 23 Mate waarin studentenraad wordt betrokken bij besluitvorming (kolom-%)

		CvB
Meedenken in een vroege fase van de beleidsvorming	Nooit/soms	43
	Regelmatig	33
	Vaak/altijd	24
Meedenken over een al redelijk uitgewerkt voorstel	Nooit/soms	17
	Regelmatig	22
	Vaak/altijd	60
Besluiten over een compleet voorstel	Nooit/soms	7
	Regelmatig	14
	Vaak/altijd	79

Zowel ruim de helft van de bestuurders als van de RvT-leden geeft aan dat er (zeer) vaak discussie is met de OR over de rechten van de OR en over de te bespreken onderwerpen. Deze discussies lijken bij de AOC's vaker voor te komen en bij de vakscholen juist minder vaak (zie bijlage).

Tabel 24 Is er wel eens discussie met OR over volgende punten (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
De rechten van de OR	Nooit/soms	25	31	27
	Regelmatig	18	17	18
	(Zeer) vaak	57	52	55
Te bespreken onderwerpen	Nooit/soms	33	37	34
	Regelmatig	15	10	13
	(Zeer) vaak	52	53	52

Wanneer discussie voorkomt over de rechten van de OR, dan komt dat volgens een derde van de betreffende respondenten sterk door onduidelijkheid over de aanvulling van WOR-rechten in het professioneel statuut en volgens een kwart door onduidelijkheden over extra bevoegdheden van de OR in de ondernemingsovereenkomst.

Tabel 25 Oorzaken discussie met OR over rechten OR (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
Onduidelijkheid over de aanvulling van WOR-rechten in het professioneel statuut	Niet/nauwelijks	44	43	44
	Enigszins	18	26	21
	(Zeer) sterk	38	30	36
Onduidelijkheid over extra bevoegdheden van de OR in de ondernemingsovereenkomst	Niet/nauwelijks	65	45	59
	Enigszins	10	32	16
	(Zeer) sterk	25	23	24

Met de studentenraad is er aanzienlijk minder discussie over rechten en te bespreken onderwerpen. Volgens de grote meerderheid van bestuurders en toezichthouders komt dit niet of nauwelijks voor.

Tabel 26 Discussie met studentenraad over volgende punten (kolom-%)

		CvB	RvT	Totaal
De rechten van de studentenraad	Nooit/soms	77	84	79
	Regelmatig	16	5	13
	(Zeer) vaak	7	11	8
Te bespreken onderwerpen	Nooit/soms	74	65	71
	Regelmatig	18	10	16
	(Zeer) vaak	9	25	13

Ongeveer één op de vijf respondenten geeft aan dat er wel eens een meningsverschil tussen bestuur en OR is voorgelegd aan de landelijke geschillencommissie, kantonrechter of bedrijfscommissie. De meeste van deze gevallen vinden we bij de ROC's (zie bijlage).
Daar waar meningsverschillen niet formeel zijn voorgelegd, heeft volgens een kwart van de betreffende respondenten wel de dreiging gespeeld dat dit zou gebeuren. Ook dit kwam meer voor bij ROC's dan AOC's en vakscholen (zie bijlage).

Tabel 27 Meningsverschil bestuur en OR ooit voorgelegd aan landelijke geschillencommissie, kantonrechter en/of bedrijfscommissie (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	5	0	3
Ja, één keer	15	23	18
Nee	76	58	70
Dat weet ik niet	3	19	9

Tabel 28 Dreiging gespeeld om meningsverschil bestuur en OR voor te leggen aan landelijke geschillencommissie, kantonrechter en/of bedrijfscommissie (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	4	9	6
Ja, één keer	23	13	20
Nee	64	61	63
Dat weet ik niet	9	17	11

Bij studentenraden komt het vrijwel niet voor dat geschillen worden voorgelegd aan de landelijke geschillencommissie en evenmin speelt de dreiging dat dit gebeurt.

Tabel 29 Meningsverschil bestuur en centrale studentenraad ooit voorgelegd aan landelijke geschillencommissie (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	0	0	0
Ja, één keer	0	3	1
Nee	98	72	90
Dat weet ik niet	2	24	9

Tabel 30 Dreiging gespeeld meningsverschil bestuur en centrale studentenraad voor te leggen aan landelijke geschillencommissie (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	0	0	0
Ja, één keer	0	0	0
Nee	98	71	89
Dat weet ik niet	2	29	11

4.7 Medezeggenschap en toezicht

Aan de leden van RvT's is afzonderlijk gevraagd welke thema's van belang zijn in hun overleg met OR en studentenraad. Met de OR spreekt de RvT vooral over de algemene gang van zaken en strategische zaken. Ook de kennismaking zelf met de OR wordt vaak belangrijk gevonden en verder worden vaak dezelfde onderwerpen besproken die de OR ook met het bestuur bespreekt. Minder dan de helft, maar nog steeds ruim vier op de tien vindt klachten van de OR een belangrijk thema. Het minst belangrijk zijn onderwerpen waarvoor de OR bij het bestuur onvoldoende gehoor vindt en andere onderwerpen waarover de OR niet met het bestuur overlegt.
De thema's die in het overleg met de studentenraad van belang zijn, zijn grotendeels gelijk aan de bovenstaande opsomming, maar strategische zaken en klachten van de raad zijn hier minder vaak van belang.

Tabel 31 Thema's van belang in overleg met OR (kolom-%)

		OR	Studentenraad
Kennismaking	Niet/nauwelijks	7	8
	Redelijk	20	13
	(Zeer) belangrijk	73	79
Algemene gang van zaken	Niet/nauwelijks	3	4
	Redelijk	13	13
	(Zeer) belangrijk	83	83
Dezelfde onderwerpen waarover de raad ook met het bestuur overlegt	Niet/nauwelijks	7	25
	Redelijk	33	17
	(Zeer) belangrijk	60	58
Andere onderwerpen, waarover de raad (nog) niet met bestuur overlegt	Niet/nauwelijks	57	63
	Redelijk	30	21
	(Zeer) belangrijk	13	17
Onderwerpen waarvoor de raad onvoldoende/geen gehoor vindt bij het bestuur	Niet/nauwelijks	37	67
	Redelijk	33	13
	(Zeer) belangrijk	30	21
Strategische zaken	Niet/nauwelijks	13	25
	Redelijk	7	25
	(Zeer) belangrijk	80	50
Klachten van de raad	Niet/nauwelijks	30	33
	Redelijk	27	38
	(Zeer) belangrijk	43	29

Volgens twee derde van de RvT-leden faciliteert en stimuleert het bestuur dat de RvT zich zelfstandig kan oriënteren op wat er onder de medewerkers en studenten leeft. Een kwart denkt dat het bestuur hier neutraal tegenover staat en slechts één op de tien denkt dat het bestuur het niet wenselijk vindt dat dit gebeurt zonder dat het bestuur hier zelf bij aanwezig is.

Tabel 32 In hoeverre werkt bestuur eraan dat u zich zelfstandig, op eigen wijze kan oriënteren op wat er leeft onder medewerkers en studenten, zonder aanwezigheid vanuit het bestuur (kolom-%)

	RvT
Het bestuur vindt dit niet wenselijk	10
Het bestuur staat hier neutraal tegenover	27
Het bestuur faciliteert dit/stimuleert dit	63

4.8 Verbetering medezeggenschap

Gescheiden vs. gezamenlijke medezeggenschap

Een hoofdvraag in dit onderzoek is of de gescheiden medezeggenschap van studenten en personeel een verbetering is ten opzichte van de oude gezamenlijke medezeggenschap. Iets minder dan de helft van de respondenten – bestuurders wat vaker en RvT-leden wat minder vaak – maakte al deel uit van bestuur of RvT voor 2010 en kan derhalve de twee situaties vergelijken.
Slechts 15 procent van de respondenten geeft aan dat voor 2010 voldoende studenten deel uitmaakten van de gezamenlijke MR. Bijna vier op de tien geeft aan dat er toen zelfs helemaal geen studenten in de MR zaten.

Tabel 33 Voor 2010 studenten in de gezamenlijke MR (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Ja, voldoende	13	25	15
Ja, maar onvoldoende	53	25	48
Nee	34	50	38

Volgens ruim drie kwart van de bestuurders en RvT-leden die de oude en nieuwe situatie kunnen vergelijken, functioneert de medezeggenschap van studenten beter of veel beter in de aparte raden dan voorheen in de gezamenlijke MR. Voordelen die worden genoemd zijn dat studenten niet meer worden overvleugeld door personeel in de MR, dat in de afzonderlijke raden beter gefocust kan worden op de onderwerpen die voor studenten duidelijk en van belang zijn, en dat studenten in de nieuwe situatie beter en gericht begeleid kunnen worden in hun raadswerk.
Ook de medezeggenschap van personeel is volgens ruim vier op de tien respondenten verbeterd. Hier wordt bij opgemerkt dat de onderwerpen en belangen in de OR eenduidiger zijn dan voorheen in de MR. Toch vindt ook ongeveer één op de vijf dat de medezeggenschap van studenten en/of personeel er op achteruit is gegaan. Genoemd wordt dat de onderlinge betrokkenheid tussen studenten en medewerkers voorheen sterker was en ook dat juist de meer heldere verdeling van onderwerpen en belangen over de raden maakt dat raadsleden sterker vanuit hun eigen belangen opereren in plaats vanuit het instellingsbelang.

Tabel 34 Functioneren medezeggenschap studenten en personeel in aparte raden (kolom-%)

	Studenten	Personeel
Veel minder goed dan in de gezamenlijke MR	13	8
Minder goed dan in de gezamenlijke MR	5	13
Even goed als in de gezamenlijke MR	3	38
Beter dan in de gezamenlijke MR	33	28
Veel beter dan in de gezamenlijke MR	46	15

Centrale en decentrale medezeggenschap

Ruim de helft van de respondenten denkt dat de medezeggenschap van studenten het beste functioneert indien er zowel op centraal als decentraal niveau studentenraden zijn ingesteld. Studenten voelen zich vaak meer betrokken bij de processen en onderwerpen op decentraal niveau en door hier raden in te richten kan beter uitwisseling plaatsvinden met studenten in de centrale raad. Meerdere malen wordt aangegeven dat op decentraal niveau niet per se formele studentenraden hoeven te worden ingericht, maar dat dit ook meer informeel kan worden georganiseerd met panels of vertegenwoordigers. Respondenten die geen mening aangeven of alleen op centraal niveau een raad voorstellen, geven vaak aan dat hun instelling te klein is om decentraal medezeggenschap in te richten.

Tabel 35 Structuur waarin medezeggenschap van studenten het beste functioneert (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Alleen een studentenraad op centraal niveau	19	17	18
Alleen een studentenraad op decentraal niveau	7	0	4
Combinatie van raden op centraal en decentraal niveau	51	53	52
Dat maakt geen verschil	3	7	4
Geen mening / Niet van toepassing op mijn instelling	20	23	21

De medezeggenschap van personeel functioneert volgens ruim de helft van de respondenten het beste met alleen een OR op centraal niveau en volgens een kwart met een combinatie van formele medezeggenschap op centraal en decentraal niveau. Argumentatie voor alleen een centrale OR is niet alleen – zoals bij de studentenraad – dat vaak de omvang van de instelling hiervoor onvoldoende is, maar ook dat decentraal al voldoende (mede)zeggenschap is middels het professioneel statuut. Degenen die pleiten voor een combinatie dragen onder andere aan dat hierdoor de centrale OR zich minder zou opstellen als vakbond of klachtenbureau en zich meer kan richten op strategische zaken.

Tabel 36 Structuur waarin medezeggenschap van personeel het beste functioneert (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
Alleen een OR op centraal niveau	56	53	55
Combinatie van een centrale OR plus formele medezeggenschap van personeel op decentraal niveau	24	33	27
Dat maakt geen verschil	3	3	3
Geen mening / Niet van toepassing op mijn instelling	17	10	15

Ontwikkelingsfase afzonderlijke raden

Ook werd gevraagd hoe ver gevorderd de ontwikkeling is van de afzonderlijke raden, die pas sinds 2010 als gevolg van de wijzigingen in de WEB zijn ingericht. De OR is volgens een kwart van de respondenten nog steeds in ontwikkeling, vier op de tien vindt dat de ontwikkelingsfase weliswaar voorbij is maar dat het functioneren van de OR nog fluctueert en een derde vindt ten slotte dat de OR stabiel functioneert. De RvT-leden plaatsen de OR verder in zijn ontwikkeling dan de CvB-leden doen.

Tabel 37 Beeld van functioneren afzonderlijke OR (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
De OR is nog in ontwikkeling	29	17	25
Uit ontwikkelingsfase, maar functioneren fluctueert	46	30	40
Uit ontwikkelingsfase en functioneert op stabiel niveau	25	53	35

De ontwikkeling van de studentenraden loopt nog achter bij die van de OR: zes op de tien vindt dat de studentenraad nog steeds in ontwikkeling is en slechts 15 procent noemt het functioneren van de studentenraad stabiel.

Tabel 38 Beeld van functioneren afzonderlijke studentenraad (kolom-%)

	CvB	RvT	Totaal
De studentenraad is nog in ontwikkeling	59	60	59
Uit ontwikkelingsfase, maar functioneren fluctueert	28	23	26
Uit ontwikkelingsfase en functioneert op stabiel niveau	14	17	15

4.9 Opbrengst medezeggenschap

Aan de bestuurders en toezichthouders werden acht mogelijke opbrengsten voorgelegd van medezeggenschap. Allereerst werd hen gevraagd wat de medezeggenschap hen in het ideale geval zou moeten opleveren.

Alle acht opbrengsten worden in hoge mate gewenst – het sterkst nog: weten wat onder medewerkers en studenten leeft, het bestuur scherp houden en draagvlak creëren voor besluiten. Het minst (maar nog steeds wel voor twee derde van de respondenten) hoopt men via de raden nieuwe inzichten op te doen.

De vaakst genoemde daadwerkelijke opbrengsten van de OR zijn dat CvB en RvT kunnen laten zien dat zij het personeel serieus nemen en betrekken, het creëren van draagvlak en het scherp houden van het bestuur. De minst vaak genoemde opbrengsten zijn het creëren van een 'wij-gevoel', het bijdragen aan de kwaliteitscultuur en het brengen van nieuwe inzichten.
De studentenraad levert bij uitstek als opbrengst dat bestuurders en toezichthouders kunnen laten zien dat zij studenten serieus nemen en weten wat er onder studenten leeft. Het minst levert de studentenmedezeggenschap op dat draagvlak voor besluiten wordt gecreëerd en kritische reflectie op bestuur en beleid.
De ouderraden ten slotte hebben vooral twee opbrengsten: opnieuw het weten wat er onder ouders leeft en het laten zien dat de ouders serieus worden genomen. Alle andere opbrengsten komen, vergeleken met personeel en studenten, in mindere mate voor.

Tabel 39 Opbrengst medezeggenschap in ideale geval en in praktijk (kolom-%)

		Ideale opbrengst medezeggenschap		Opbrengst OR		Opbrengst studentenraad		Opbrengst ouderraad
		CvB	RvT	CvB	RvT	CvB	RvT	CvB*
Weten wat onder medewerkers/ studenten/ouders leeft	Niet/nauwelijks	3	3	29	14	5	8	18
	Enigszins	14	0	29	31	19	29	12
	(Zeer) sterk	83	97	41	55	75	63	71
Legitimeren van besluiten/ draagvlak creëren	Niet/nauwelijks	5	10	7	17	21	38	18
	Enigszins	5	17	29	34	39	46	59
	(Zeer) sterk	90	72	64	48	40	17	24
Houdt het bestuur scherp (anticiperend)	Niet/nauwelijks	0	7	9	7	37	25	12
	Enigszins	10	17	31	48	18	46	53
	(Zeer) sterk	90	76	60	45	46	29	35
Laten zien dat we personeel/ studenten/ouders serieus nemen en ze betrekken	Niet/nauwelijks	0	7	9	3	5	13	6
	Enigszins	21	14	33	24	18	25	29
	(Zeer) sterk	79	79	59	72	77	63	65
De inbreng van de raden brengt nieuwe inzichten voor CvB/RvT	Niet/nauwelijks	7	7	34	24	19	17	29
	Enigszins	33	14	41	34	37	38	41
	(Zeer) sterk	60	79	24	41	44	46	29
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	Niet/nauwelijks	5	7	36	21	32	17	18
	Enigszins	14	21	36	38	19	50	47
	(Zeer) sterk	81	72	28	41	49	33	35
Kritische reflectie op bestuur en beleid	Niet/nauwelijks	0	7	17	17	37	25	6
	Enigszins	19	21	33	38	32	38	65
	(Zeer) sterk	81	72	50	45	32	38	29
Creëren 'wij-gevoel'	Niet/nauwelijks	0	3	36	17	23	17	29
	Enigszins	26	31	31	45	26	38	35
	(Zeer) sterk	74	66	33	38	51	46	35

(: Slechts één RvT-lid kon de opbrengst van een ouderraad beoordelen en is daarom hier achterwege gelaten.)*

Bestuurders en toezichthouders beoordelen de medezeggenschap van alle geledingen gemiddeld met een cijfer tussen 6 en 7. Het hoogste gemiddelde cijfer wordt gegeven aan de medezeggenschap van het personeel (6,5), maar het laagste oordeel zit daar niet ver onder: een 6,2 voor de medezeggenschap van studenten.
De RvT-leden geven alle geledingen gemiddeld een wat hogere beoordeling.

Tabel 40 Rapportcijfer kwaliteit van medezeggenschap personeel, studenten en ouders (gem.)

	CvB	RvT	Totaal
Medezeggenschap personeel	6,4	6,8	6,5
Medezeggenschap studenten	6,1	6,3	6,2
Medezeggenschap ouders	6,2	6,8	6,4

Ruim de helft van de respondenten vindt uiteindelijk dat het bestuur van de instelling is verbeterd na het invoeren van de gescheiden medezeggenschap. Slechts één op de tien vindt dat het bestuur van de instelling is verslechterd.

Tabel 41 Bestuur van instelling verbeterd of verslechterd na invoeren gescheiden medezeggenschap

	CvB	RvT	Totaal
Duidelijk verslechterd	2	0	1
Enigszins verslechterd	12	4	9
Maakt geen verschil	10	21	14
Enigszins verbeterd	33	29	31
Duidelijk verbeterd	24	21	23
Weet ik niet / Dat kan ik niet beoordelen	19	25	21

4.10 Belemmeringen en stimuli functioneren medezeggenschap

Aan het einde van de enquête kregen bestuurders en toezichthouders de mogelijkheid om in een open vraag aan te geven wat volgens hen de grootste belemmering of knelpunt is voor een goed functionerende medezeggenschap in het mbo, en de belangrijkste stimulans of factor. In de onderstaande tabellen tonen we de antwoorden die minstens tweemaal werden gegeven.

Uit het overzicht van grootste belemmeringen blijkt duidelijk dat respondenten de samenstelling en houding van de raden als het grootste obstakel zien. De leden van met name de OR zijn niet representatief voor het personeel of representeren het personeel onvoldoende in hun raadswerk, ze ontberen kwaliteit, kennis en/of strategisch inzicht, hebben te weinig oog voor het instellingsbelang en stellen zich detaillistisch of formalistisch op. Meer dan eens wordt de verwevenheid met vakbondswerk als negatieve factor genoemd.
Ook de complexiteit of hinder van regelgeving en overheidsbeleid wordt relatief vaak aangewezen als knelpunt.

Grootste belemmering of knelpunt voor een goed functionerende medezeggenschap in het mbo (n)

Belemmering	n
Verkeerde personen in de raad, gebrek aan kwaliteit/kennis/strat. inzicht, 'beroeps-OR-leden'	13
Te weinig instellingbelang en teveel eigen belang behartigen, detaillistisch, formalistisch	10
Te veel, onduidelijke of veranderende regelgeving /overheidsbeleid (ook WOR vs. prof. statuut)	9
Vakbondsinvloeden, vakbondsrol nemen	6
Weinig betrokkenheid/animo bij personeel/studenten voor medezeggenschap	5
Snelle doorstroom en weinig continuïteit studentleden	5
Raden niet representatief (bv. te weinig jonge mensen)	3
Moeilijk voor raadsleden om namens hele achterban te spreken	3
Klein deel OR met negatieve instelling verpest het voor de rest	2
Onnodige polarisatie tussen raad en bestuur, wantrouwen	2
Afstandelijk bestuur, houding bestuur	2
Werkdruk	2
Teveel informatie, inhoudelijke complexiteit	2

De belangrijkste stimulans voor een goed functionerende medezeggenschap is met afstand de houding van bestuur en raden ten opzichte van elkaar: wederzijds vertrouwen en respect en elkaar serieus nemen worden veruit het vaakst als positieve factor genoemd. Ook wordt openheid en betrokkenheid van specifiek het bestuur relatief vaak genoemd en bij de raden specifiek het strategisch denken en voorop stellen van het instellingsbelang.

Belangrijkste stimulans of factor voor een goed functionerende medezeggenschap in het mbo (n)

Stimulans	n
Elkaar serieus nemen, wederzijdse betrokkenheid, niet polariseren, vertrouwen, respect	16
Inzet bestuur, enthousiast/betrokken/open bestuur	7
Instellingsbelang voorop stellen, strategisch denken raden	5
Representatie(ve) raden	5
Gezamenlijke verantwoordelijkheid, wij-gevoel	4
Vroegtijdig informeren, transparantie	4
PR, informatie verspreiden over werk/agenda OR en studentenraad.	3
Scholing raden	3
Kwaliteit raadsleden	3
Minder landelijk regelen (cao, mz), en meer binnen instelling door bestuur en mz.	2
Faciliteiten raden	2
Competentieprofiel, assessment voor OR-leden	2
Ruimte voor informeel overleg	2
Betrokken raadsleden	2
Binding vakorganisaties loslaten	2
Relativeren door meer oog voor buitenwereld	2

4.11 Conclusies

De conclusies uit de voorgaande paragrafen zetten we hieronder op een rij:

- Ruim een derde van de bestuurders en toezichthouders signaleert dat er te weinig belangstelling is voor deelname aan de studentenraad.
- Veel wordt ondernomen om een sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren. Twee derde of meer van de besturen doet dit door intensief faciliteiten en scholing te bieden, begeleiding te organiseren voor de studentenraad, te zorgen voor PR en voorlichting over de studentenraad, vaker met de studentenraad te overleggen en ook andere dan voorgeschreven onderwerpen met hen te bespreken, samenwerking te bevorderen tussen de raden onderling, ook decentraal studentenmedezeggenschap te stimuleren en de studentenraad breder te betrekken bij activiteiten van bestuur of instelling.
- Veruit het belangrijkst van deze activiteiten wordt de begeleiding van studentenraden gevonden, op enige afstand gevolgd door het bieden van faciliteiten, toekennen van studie/stagepunten en geven van voorlichting. Omdat het meetellen van raadswerk als stage of studiepunten wel belangrijk wordt gevonden, maar nog relatief weinig voorkomt, kan dit als advies voor andere bestuurders worden meegegeven.
- De meeste besturen overleggen eens per maand of per twee maanden met de OR. Met de studentenraad wordt gemiddeld wat minder vaak overlegd en de variatie in overlegfrequentie is ook groter dan bij de OR. Daar waar centrale ouderraden zijn ingericht, wordt overwegend twee tot viermaal per jaar overlegd. Een kwart van de bestuurders overlegt ook wel eens met OR en studentenraad gezamenlijk, maar dit is nergens de vaste overlegstructuur. De scheiding van de tot 2010 gezamenlijke medezeggenschap is daarmee overal doorgevoerd.
- Raden van toezicht overleggen doorgaans één à tweemaal per jaar met de OR en eens per jaar met de studentenraad. Een kwart van de RvT's overlegt nooit met de studentenraad. Ruim de helft van de RvT's overlegt ook structureel of ad hoc direct met de OR en studentenraad zonder dat het bestuur daarbij aanwezig is.
- Besturen overleggen in de eerste plaats met de OR over strategische zaken, personeelszaken, financiën en onderwijsinhoudelijke zaken en in iets mindere mate ook over huisvesting en praktische

zaken rond het onderwijs. Faciliteiten en klachten of misstanden komen minder voor als onderwerp en vertrouwelijke zaken het minst.
Met centrale studentenraden overleggen besturen vooral over onderwijs – zowel de inhoud als praktische zaken er omheen – en over faciliteiten, klachten en huisvesting. Met ouderraden worden dezelfde onderwerpen besproken, maar daarnaast ook strategische zaken en financiën.
Raden van toezicht overleggen met de raden over dezelfde onderwerpen als de besturen, maar dan met een lagere frequentie.

- Daar waar decentraal medezeggenschap is ingericht wordt vooral overlegd over de inhoud van het onderwijs en praktische zaken daar omheen, personeelszaken (alleen met personeel), faciliteiten, huisvesting en klachten/misstanden.
- Wanneer zij het overleg met de OR beoordelen, vinden bestuurders met name dat de OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden, dat de inbreng van de OR medebepalend is voor de kwaliteit van de besluitvorming en dat de OR sterk denkt vanuit haar formele rechten. Bestuurders vinden wat minder vaak dat de OR het instellingsbelang voorop stelt en dat de OR voldoende expertise in huis heeft (of deze kan inschakelen). Er zijn bijna evenveel bestuurders die vinden dat de OR niet goed kan meepraten over strategische zaken, als bestuurders die dat wel vinden.
- Bestuurders vinden van de studentenraad vooral dat deze sterk focust op studenten-aangelegenheden. Iets minder dan de helft vindt dat de studentenraad het instellingsbelang voorop stelt (evenveel als bij de OR) en dat de studentenraad niet of nauwelijks denkt vanuit haar formele rechten. Slechts weinig bestuurders vinden dat de studentenraad goed kan meepraten over strategische zaken.
  De toezichthouders denken in grote lijnen hetzelfde over studentenraad en OR als de bestuurders.
- Het gros van de bestuurders betrekt de OR vaak of altijd bij de besluitvorming door de OR mee te laten denken in een vroege fase van de beleidsvorming, mee te laten denken over redelijk uitgewerkte voorstellen en te laten besluiten over complete voorstellen. Studenten worden vooral betrokken in de besluitvorming over complete voorstellen, iets minder door mee te denken over redelijk uitgewerkte voorstellen en beduidend minder door mee te denken in een vroege fase van beleidsvorming.
- Ruim de helft van de bestuurders en RvT-leden geeft aan dat er vaak discussie is met de OR over de rechten van de OR en over de te bespreken onderwerpen. Dit wijten zij slechts ten dele aan onduidelijkheid over de aanvulling van WOR-rechten en over bevoegdheden in het professioneel statuut en de ondernemingsovereenkomst.
  Met de studentenraad is er niet of nauwelijks discussie over rechten en te bespreken onderwerpen.
- Volgens één op de vijf respondenten is er wel eens een meningsverschil tussen bestuur en OR voorgelegd aan de landelijke geschillencommissie, kantonrechter of bedrijfscommissie. Volgens minstens zoveel respondenten heeft wel de dreiging gespeeld dat een meningsverschil werd voorgelegd. Bij studentenraden komt dit vrijwel niet voor.
- Raden van toezicht spreken met de OR vooral over de algemene gang van zaken en strategische zaken. Ruim vier op de tien RvT'ers vindt klachten van de OR een belangrijk thema. Het minst belangrijk zijn onderwerpen waarvoor de OR bij het bestuur onvoldoende gehoor vindt of waarover de OR niet met het bestuur overlegt.
  Met de studentenraden bespreken de raden van toezicht ongeveer dezelfde thema's, maar strategische zaken en klachten van de raad zijn hier minder vaak van belang dan bij de OR.
- Volgens ruim drie kwart van de bestuurders en RvT-leden die de oude situatie (ongedeelde medezeggenschap) en nieuwe situatie (gedeelde medezeggenschap) kunnen vergelijken, functioneert de medezeggenschap van studenten nu beter of veel beter in de aparte raden dan voorheen in de gezamenlijke MR. Ook de medezeggenschap van personeel is volgens ruim vier op de tien respondenten verbeterd. Toch vindt ook ongeveer één op de vijf dat de medezeggenschap van studenten en/of personeel er op achteruit is gegaan.
- Ruim de helft van de respondenten denkt dat de medezeggenschap van studenten het beste functioneert bij een combinatie van studentenraden op centraal en decentraal niveau. De

medezeggenschap van personeel functioneert volgens ruim de helft van de respondenten het beste met alleen een OR op centraal niveau.

- Een kwart van de respondenten vindt dat de OR nog steeds in ontwikkeling is. Slechts een derde van de respondenten meent dat de OR inmiddels uit de ontwikkelingsfase is èn stabiel functioneert. Over de studentenraden vindt slechts 15 procent dat deze uit de ontwikkelingsfase is en ook stabiel functioneert. Zes op de tien zegt dat de studentenraad zich nog in de ontwikkelingsfase bevindt.
- De respondenten in dit onderzoek hebben diverse opbrengsten voor ogen met de medezeggenschap, waarvan de belangrijkste zijn: weten wat onder medewerkers en studenten leeft, het bestuur scherp houden en draagvlak creëren voor besluiten. OR, studentenraad en ouderraad hebben alle drie als opbrengst dat het bestuur kan laten zien dat het personeel, studenten en ouders serieus neemt en hen bij het bestuur betrekt. Van de OR zijn specifieke opbrengsten het creëren van draagvlak en het scherp houden van het bestuur. Specifieke opbrengst van studenten- en ouderraden is dat bestuur en raad van toezicht weten wat er onder studenten en ouders leeft.
- De vaakst genoemde belemmering voor een goed functionerende medezeggenschap is de samenstelling en houding van de raden: leden van met name de OR zijn niet representatief voor het personeel of representeren het personeel onvoldoende, ze ontberen kwaliteit, kennis en/of strategisch inzicht, hebben te weinig oog voor het instellingsbelang en stellen zich detaillistisch of formalistisch op. De vaakst genoemde stimulans of positieve factor is de houding van bestuur en raden ten opzichte van elkaar: wederzijds vertrouwen en respect en elkaar serieus nemen.
- Bestuurders en toezichthouders beoordelen de medezeggenschap van alle geledingen gemiddeld met een cijfer tussen 6 en 7. Ruim de helft van hen vindt uiteindelijk dat het bestuur van de instelling is verbeterd door het invoeren van de gescheiden medezeggenschap. Slechts één op de tien vindt dat het bestuur van de instelling is verslechterd.

5 Reflectiepanel

De concept resultaten van het voorliggende onderzoek zijn op 25 september 2014 besproken met een reflectiepanel bestaande uit bestuurders en toezichthouders in het mbo. De leden van dit reflectiepanel zijn opgenomen in Bijlage B.

De leden van het panel herkennen zich in belangrijke mate in de bevindingen. De aanwezigen concluderen dat de resultaten aangeven dat het per saldo goed gaat met de medezeggenschap in het mbo. Ook duiden de conclusies in het rapport op een verbetering ten opzichte van de oude situatie waarin er een gedeelde medezeggenschap was en studenten en medewerkers samen in één medezeggenschapsraad zaten. Daarbij geeft het panel aan dat zaken die thans minder goed worden beoordeeld, zoals het kennis- en competentieverschil tussen bestuurders en leden van de medezeggenschap, niet specifiek voor het mbo zijn maar min of meer karakteristiek zijn voor de medezeggenschap in elke sector. Aanmerkingen moeten dus worden gerelativeerd vanuit de vergelijking met andere ondernemingsraden waar het veelal niet beter is. Bijvoorbeeld ook de bevinding bij de in het onderzoek bevraagde bestuurders dat een deel van de OR-leden denkt vanuit formele rechten en niet goed kan meepraten over strategische zaken wordt herkend door het panel, maar ook hierbij wordt opgemerkt dat dit geldt voor alle ondernemingsraden. De ondernemingsraad zit er volgens de panelleden ook primair voor het eigen belang, dat hoeft niet per se geproblematiseerd te worden.

Kernvragen zijn wel: is er ook een gedeeld belang en is er over en weer voldoende vertrouwen? Besturen hebben daarbij volgens het panel de taak en verantwoordelijkheid om een coöperatieve cultuur te creëren en de afstand tussen bestuur en werkvloer te verkleinen. Het onderzoek laat zien dat veel bestuurders hier werk van maken; het panel vindt het belangrijk dat bestuurders blijven zoeken naar laagdrempelig overleg met vooral de studenten in het mbo. Het panel heeft daarbij een voorkeur om het centrale overleg tussen het bestuur en de studenten op formeel niveau te behouden maar tot het noodzakelijke te beperken. Met de studentenraad is volgens het panel op centraal niveau ook zeker niet alles goed en zinvol te bespreken. Beter is het dat instellingen daarnaast vooral inzetten op aansprekende informele overleg- of contactsituaties op decentraal niveau met de leden van de studentenraden. Dat decentrale contact in een informele sfeer (bijvoorbeeld in de vorm van lunchoverleggen) wordt heel informatief en leerzaam genoemd. Het biedt een lichter model voor de inspraak van studenten, waarbij de leden van het panel de ervaring hebben dat voor deze lichtere overlegvormen er wel voldoende belangstelling is bij studenten. Belangrijkste aanbeveling van het panel is derhalve het streven binnen instellingen naar meer aansprekende informele en decentrale overlegvormen met studenten.

Daarbij signaleert het panel wel een mogelijke spanning tussen het formele en het informele overleg binnen de instelling. Een bestuurder die leden van de OR of van de studentenraad informeel meeneemt in onderwerpen die formeel niet overlegplichtig zijn, schept mogelijk in het formele overleg toch verwachtingen. In het formele overleg hebben besturen nogal eens te maken met het oprekken van rechten en dat kan weer leiden tot verharding. De bestuurder is volgens het panel daarbij ook afhankelijk van de samenstelling van de OR en van de studentenraad. Opgemerkt wordt hierbij dat het niet-onderwijsgevend personeel veelal ondervertegenwoordigd is in de OR. Leden van de OR en van de studentenraad zijn volgens het panel vaak niet goed in staat om hun achterbannen te betrekken. Selectie bij de toegang tot de OR of het opstellen van een competentieprofiel voor potentiële OR-leden is niet mogelijk of wenselijk, maar het opstellen van profielbeschrijvingen bij verkiezingen zou mogelijk tot een betere samenstelling van de OR kunnen leiden.
De in het onderzoek beschreven lastigheid om voldoende studenten te interesseren voor de medezeggenschap wordt zeer herkend door het panel. Naast de al genoemde lichtere (informele en decentrale) vormen van overleg, wordt het toekennen van studie- of stagepunten gezien als een mogelijke stimulans, maar het effect hiervan moet niet overschat worden.

Bij het overleg van de OR en de studentenraad met de Raad van Toezicht merkt het panel op dat er hierbij geen sprake is van een klassieke overlegsituatie gericht op besluitvorming en conclusies. De Raad van Toezicht heeft volgens de aanwezigen geen functie om taken te agenderen of te overleggen. Er is een gesprek (in principe zonder verwachtingen) dat voor de Raad van Toezicht zinvol is voor het contact met verschillende groepen binnen de instelling.

Bijlage A Volledige tabellen

Bijlage-tabel 1 Respons naar type instelling en functie respondenten (n)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
College van Bestuur	40	11	13	64
Raad van Toezicht	40	4	2	46
Totaal	80	15	15	110

Bijlage-tabel 2 Aanwezigheid OR op centraal en/of decentraal niveau (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen OR op centraal niveau	81	80	93	86	78	83
Ook medezeggensch. decentraal	19	20	7	14	22	17

Bijlage-tabel 3 Aanwezigheid ouderraad (kolom-%))

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen op centraal niveau	9	40	40	17	17	17
Alleen op decentraal niveau	8	7	13	11	4	8
Centraal en decentraal niveau	6	53	7	14	11	13
Geen ouderraad	78	0	40	58	67	62

Bijlage-tabel 4 Aanwezigheid Studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen op centraal niveau	68	47	53	59	67	63
Alleen op decentraal niveau	0	0	7	2	0	1
Centraal en decentraal niveau	30	53	33	38	28	34
Geen studentenraad	3	0	7	2	4	3

Bijlage-tabel 5 Belangstelling lidmaatschap centrale studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Te weinig	30	67	23	35	33	35
Precies genoeg	53	33	46	52	45	49
Te veel	17	0	31	13	21	16

Bijlage-tabel 6 Aantal actieve leden centrale studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
1	0	0	0	0	0	0
2	3	14	0	3	5	4
3	1	0	8	3	0	2
4	8	21	38	13	15	14
5	19	36	23	16	30	22
6	21	21	8	26	10	20
7 of meer	48	7	23	39	40	39

Bijlage-tabel 7 Maatregelen om sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Organiseren van begeleiding van de studentenraad	Helemaal niet	3	0	8	3
	Redelijk	5	9	33	11
	Zeer intensief	93	91	58	86
Scholing bieden	Helemaal niet	8	0	8	6
	Redelijk	10	9	25	13
	Zeer intensief	83	91	67	81
Samenwerking bevorderen studentenraad met OR en eventuele Ouderraad	Helemaal niet	23	9	33	22
	Redelijk	30	45	25	32
	Zeer intensief	48	45	42	46
Faciliteiten bieden	Helemaal niet	0	0	0	0
	Redelijk	8	0	33	11
	Zeer intensief	93	100	67	89
Communicatie, voorlichting over studentenraad	Helemaal niet	3	0	17	5
	Redelijk	18	9	50	22
	Zeer intensief	80	91	33	73
Vaker overleg van bestuur met de studentenraad	Helemaal niet	3	0	17	5
	Redelijk	25	36	33	29
	Zeer intensief	73	64	50	67
Andere onderwerpen met studentenraad bespreken	Helemaal niet	10	0	17	10
	Redelijk	20	18	50	25
	Zeer intensief	70	82	33	65
De decentrale medezeggenschap stimuleren	Helemaal niet	30	27	50	33
	Redelijk	28	27	25	27
	Zeer intensief	43	45	25	40
De studentenraad breder betrekken (bv. bij werkbezoeken)	Helemaal niet	20	27	58	29
	Redelijk	43	64	17	41
	Zeer intensief	38	9	25	30
Studiepunten toekennen voor het raadswerk of meetellen als stage	Helemaal niet	40	18	92	46
	Redelijk	28	27	8	24
	Zeer intensief	33	55	0	30

Bijlage-tabel 8| Belangrijkste manieren om sterkere medezeggenschap van studenten te stimuleren (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Organiseren van begeleiding van de studentenraad	69	64	62	73	57	67
Faciliteiten bieden	42	43	15	38	40	39
Studiepunten toekennen voor het raadswerk of meetellen als stage	27	50	38	29	37	32
Communicatie, voorlichting over studentenraad	32	7	38	32	26	30
Scholing bieden	28	21	15	22	31	26
Vaker overleg van bestuur met de studentenraad	21	14	54	27	20	24
De studentenraad breder betrekken (bv. bij werkbezoeken)	21	21	23	21	23	21
De decentrale medezeggenschap stimuleren	20	21	15	21	17	19
Samenwerking bevorderen studentenraad met OR en eventuele Ouderraad	1	14	8	10	17	12
Andere onderwerpen met de studentenraad bespreken	8	29	8	16	3	11
Anders	8	0	0	6	6	6

Bijlage-tabel 9 Frequentie vergaderen bestuur met OR (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
2x per jaar	3	0	8	3
3x per jaar	0	9	0	2
4x per jaar	8	9	0	6
5x per jaar	5	0	8	5
6x per jaar	30	55	42	37
Maandelijks	50	27	17	40
Elke 2 weken	5	0	17	6
Wekelijks	0	0	8	2

Bijlage-tabel 10 Frequentie vergaderen bestuur met centrale studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Nooit	0	9	10	3
2x per jaar	0	9	20	5
3x per jaar	10	9	10	10
4x per jaar	20	36	20	23
5x per jaar	20	9	10	16
6x per jaar	30	27	30	30
Maandelijks	18	0	0	11
Wekelijks	3	0	0	2

Bijlage-tabel 11 Frequentie vergaderen bestuur met centrale ouderraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
1x per jaar	0	10	0	5
2x per jaar	0	20	20	16
3x per jaar	50	10	0	16
4x per jaar	25	20	40	26
5x per jaar	0	20	40	2
6x per jaar	25	20	0	16

Bijlage-tabel 12 Vergadering bestuur met OR en studentenraad afzonderlijk of gezamenlijk (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Altijd apart met de OR en apart met de studentenraad	73	70	80	73
Altijd met de OR en studentenraad gezamenlijk	0	0	0	0
Gedeeltelijk apart en gedeeltelijk gezamenlijk	28	30	20	27

Bijlage-tabel 13 Frequentie vergaderen RVT met OR (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Nooit	0	0	8	2	0	1
1x per jaar	38	38	77	55	23	43
2x per jaar	51	54	15	37	63	46
3x per jaar	7	0	0	3	9	5
4x per jaar	3	0	0	0	6	2
5x per jaar	0	8	0	2	0	1
Maandelijks	1	0	0	2	0	1

Bijlage-tabel 14 Frequentie vergaderen RVT met studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Nooit	17	31	73	28	21	26
1x per jaar	64	54	18	57	59	57
2x per jaar	17	15	9	15	18	16
3x per jaar	1	0	0	0	3	1

Bijlage-tabel 15 Frequentie vergaderen RVT met ouderraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Nooit	90	33	80	56	78	63
1x per jaar	10	50	20	39	11	30
2x per jaar	0	17	0	6	11	7

Bijlage-tabel 16 Ook overleg tussen RvT en OR zonder bestuur (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, structureel/cyclisch	35	23	33	30	40	33
Ja, maar alleen ad hoc	25	23	8	23	23	23
Nee	39	54	58	48	37	44

Bijlage-tabel 17 Waarover overlegt u met OR (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Strategische zaken	Nooit/soms	6	0	0	0	12	4
	Regelmatig	13	8	8	11	12	12
	(Zeer) vaak	81	92	92	89	76	84
Financiën	Nooit/soms	6	0	17	3	12	6
	Regelmatig	27	0	17	15	36	22
	(Zeer) vaak	67	100	67	82	52	71
Huisvesting	Nooit/soms	14	0	17	7	24	13
	Regelmatig	37	42	17	36	33	35
	(Zeer) vaak	49	58	67	57	42	52
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	13	8	17	11	15	13
	Regelmatig	19	0	0	8	24	14
	(Zeer) vaak	69	92	83	80	61	73
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	26	17	33	25	27	26
	Regelmatig	27	8	8	20	27	22
	(Zeer) vaak	47	75	58	56	45	52
Personeelszaken	Nooit/soms	9	0	25	5	18	10
	Regelmatig	20	0	8	10	27	16
	(Zeer) vaak	71	100	67	85	55	74
Klachten, misstanden	Nooit/soms	46	33	67	41	58	47
	Regelmatig	29	17	25	30	21	27
	(Zeer) vaak	26	50	8	30	21	27
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	51	25	67	43	64	50
	Regelmatig	36	42	17	36	30	34
	(Zeer) vaak	13	33	17	21	6	16
Faciliteiten	Nooit/soms	31	42	25	26	42	32
	Regelmatig	31	17	33	33	24	30
	(Zeer) vaak	37	42	42	41	33	38

Bijlage-tabel 18 Waarover wordt decentraal overlegd met personeelsmedezeggenschap (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	Totaal
Strategische zaken	Nooit/soms	60	0	0	60	60
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	40	0	0	40	40
Financiën	Nooit/soms	17	0	0	17	17
	Regelmatig	17	0	0	17	17
	(Zeer) vaak	67	0	0	67	67
Huisvesting	Nooit/soms	20	0	0	20	20
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	80	0	0	80	80
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	0	0	0	0	0
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	100	0	0	100	100
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	17	0	0	17	17
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	83	0	0	83	83
Personeelszaken	Nooit/soms	0	0	0	0	0
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	100	0	0	100	100
Klachten, misstanden	Nooit/soms	25	0	0	25	25
	Regelmatig	25	0	0	25	25
	(Zeer) vaak	50	0	0	50	50
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	50	0	0	50	50
	Regelmatig	25	0	0	25	25
	(Zeer) vaak	25	0	0	25	25
Faciliteiten	Nooit/soms	0	0	0	0	0
	Regelmatig	0	0	0	0	0
	(Zeer) vaak	100	0	0	100	100

Bijlage-tabel 19 Waarover overlegt u met centrale studentenraad (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Strategische zaken	Nooit/soms	41	9	25	29	48	35
	Regelmatig	25	55	63	33	32	33
	(Zeer) vaak	34	36	13	38	20	33
Financiën	Nooit/soms	55	55	75	53	64	57
	Regelmatig	39	27	13	34	36	35
	(Zeer) vaak	6	18	13	12	0	8
Huisvesting	Nooit/soms	31	18	25	24	40	29
	Regelmatig	38	9	0	26	40	30
	(Zeer) vaak	31	73	75	50	20	41
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	11	0	13	5	20	10
	Regelmatig	16	9	38	10	32	17
	(Zeer) vaak	73	91	50	84	48	73
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	5	0	0	0	12	4
	Regelmatig	14	9	25	7	32	14
	(Zeer) vaak	81	91	75	93	56	82
Personeelszaken	Nooit/soms	83	64	100	88	68	82
	Regelmatig	17	27	0	10	32	17
	(Zeer) vaak	0	9	0	2	0	1
Klachten, misstanden	Nooit/soms	19	18	13	16	24	18
	Regelmatig	23	36	38	21	40	27
	(Zeer) vaak	58	45	50	64	36	55
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	70	55	75	69	68	69
	Regelmatig	25	36	25	24	32	27
	(Zeer) vaak	5	9	0	7	0	5
Faciliteiten	Nooit/soms	28	18	13	17	44	25
	Regelmatig	28	18	25	19	44	27
	(Zeer) vaak	44	64	63	64	12	48

Bijlage-tabel 20 Waarover wordt overlegd met decentrale studentenraad (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Strategische zaken	Nooit/soms	80	75	0	79
	Regelmatig	20	25	0	21
	(Zeer) vaak	0	0	0	0
Financiën	Nooit/soms	80	75	0	79
	Regelmatig	20	25	0	21
	(Zeer) vaak	0	0	0	0
Huisvesting	Nooit/soms	30	50	0	36
	Regelmatig	30	50	0	36
	(Zeer) vaak	40	0	0	29
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit/soms	0	25	0	7
	Regelmatig	0	75	0	21
	(Zeer) vaak	100	0	0	71
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit/soms	0	25	0	7
	Regelmatig	0	25	0	7
	(Zeer) vaak	100	50	0	86
Personeelszaken	Nooit/soms	80	100	0	86
	Regelmatig	20	0	0	14
	(Zeer) vaak	0	0	0	0
Klachten, misstanden	Nooit/soms	20	25	0	21
	Regelmatig	10	25	0	14
	(Zeer) vaak	70	50	0	64
Vertrouwelijke zaken	Nooit/soms	80	100	0	86
	Regelmatig	20	0	0	14
	(Zeer) vaak	0	0	0	0
Faciliteiten	Nooit/soms	20	75	0	36
	Regelmatig	20	0	0	14
	(Zeer) vaak	60	25	0	50

Bijlage-tabel 21 Waarover overlegt u met centrale ouderraad (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Strategische zaken	Nooit	0	0	0	0	0	0
	Soms	25	30	50	29	100	33
	(Zeer) vaak	75	70	50	71	0	67
Financiën	Nooit	0	30	50	29	0	28
	Soms	50	30	50	35	100	39
	(Zeer) vaak	50	40	0	35	0	33
Huisvesting	Nooit	50	20	25	29	0	28
	Soms	0	50	25	29	100	33
	(Zeer) vaak	50	30	50	41	0	39
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit	0	0	25	6	0	6
	Soms	25	0	0	6	0	6
	(Zeer) vaak	75	100	75	88	100	89
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit	25	0	0	6	0	6
	Soms	0	20	0	12	0	11
	(Zeer) vaak	75	80	100	82	100	83
Personeelszaken	Nooit	75	50	100	71	0	67
	Soms	0	40	0	18	100	22
	(Zeer) vaak	25	10	0	12	0	11
Klachten, misstanden	Nooit	75	20	0	29	0	28
	Soms	0	30	50	24	100	28
	(Zeer) vaak	25	50	50	47	0	44
Vertrouwelijke zaken	Nooit	75	80	75	76	100	78
	Soms	0	10	25	12	0	11
	(Zeer) vaak	25	10	0	12	0	11
Faciliteiten	Nooit	50	10	0	18	0	17
	Soms	25	40	25	29	100	33
	(Zeer) vaak	25	50	75	53	0	50

Bijlage-tabel 22 Waarover wordt overlegd met decentrale ouderraad (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Strategische zaken	Nooit	50	75	0	50
	Soms	25	25	50	30
	(Zeer) vaak	25	0	50	20
Financiën	Nooit	50	75	50	60
	Soms	50	25	50	40
	(Zeer) vaak	0	0	0	0
Huisvesting	Nooit	0	0	0	0
	Soms	50	25	100	50
	(Zeer) vaak	50	75	0	50
Onderwijsinhoudelijke zaken	Nooit	0	0	0	0
	Soms	20	25	50	27
	(Zeer) vaak	80	75	50	73
Praktische zaken rond onderwijs	Nooit	0	0	0	0
	Soms	0	25	50	18
	(Zeer) vaak	100	75	50	82
Personeelszaken	Nooit	75	100	50	80
	Soms	25	0	0	10
	(Zeer) vaak	0	0	50	10
Klachten, misstanden	Nooit	25	25	0	20
	Soms	50	0	0	20
	(Zeer) vaak	25	75	100	60
Vertrouwelijke zaken	Nooit	50	50	100	60
	Soms	25	25	0	20
	(Zeer) vaak	25	25	0	20
Faciliteiten	Nooit	25	75	0	40
	Soms	25	0	100	30
	(Zeer) vaak	50	25	0	30

Bijlage-tabel 23 Beoordeling overleg met OR (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De OR stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	22	18	27	27	13	22
	Neutraal	32	18	9	25	32	27
	(Zeer) mee eens	46	64	64	48	55	51
De OR kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	28	36	27	33	19	29
	Neutraal	36	27	18	28	42	33
	(Zeer) mee eens	36	36	55	38	39	38
De inbreng van de OR is medebepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	14	0	18	8	23	13
	Neutraal	41	27	18	35	39	36
	(Zeer) mee eens	45	73	64	57	39	51
De OR focust op personele zaken en arbeidsvoorwaarden	(Zeer) mee oneens	13	27	18	13	19	15
	Neutraal	23	18	18	17	32	22
	(Zeer) mee eens	64	55	64	70	48	63
De OR denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	14	27	36	20	16	19
	Neutraal	23	18	18	22	23	22
	(Zeer) mee eens	62	55	45	58	61	59
De OR heeft voldoende expertise in huis/ kan deze inschakelen (bv. financiën/bedrijfsvoering/juridisch)	(Zeer) mee oneens	16	27	36	22	16	20
	Neutraal	43	18	9	35	39	36
	(Zeer) mee eens	41	55	55	43	45	44

Bijlage-tabel 24 Beoordeling overleg centrale studentenraad (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De studentenraad stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	13	27	38	24	0	17
	Neutraal	38	36	38	28	60	37
	(Zeer) mee eens	50	36	25	48	40	46
De studentenraad kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	39	36	63	48	24	41
	Neutraal	41	55	38	34	60	42
	(Zeer) mee eens	20	9	0	17	16	17
De inbreng van de studentenraad is medebepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	20	36	25	24	20	23
	Neutraal	47	27	38	41	48	43
	(Zeer) mee eens	33	36	38	34	32	34
De studentenraad focust op studenten-aangelegenheden	(Zeer) mee oneens	5	0	13	3	8	5
	Neutraal	16	9	25	9	32	16
	(Zeer) mee eens	80	91	63	88	60	80
De studentenraad denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	52	45	100	60	44	55
	Neutraal	41	55	0	36	44	39
	(Zeer) mee eens	8	0	0	3	12	6
De studentenraad heeft voldoende expertise in huis/kan deze inschakelen	(Zeer) mee oneens	34	18	63	38	28	35
	Neutraal	31	55	38	29	48	35
	(Zeer) mee eens	34	27	0	33	24	30

Bijlage-tabel 25 Beoordeling overleg ouderraad (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De ouderraad stelt het instellingsbelang voorop	(Zeer) mee oneens	0	10	25	12	0	11
	Neutraal	0	10	50	12	100	17
	(Zeer) mee eens	100	80	25	76	0	72
De ouderraad kan goed meepraten over strategische zaken	(Zeer) mee oneens	0	10	25	12	0	11
	Neutraal	0	80	50	53	100	56
	(Zeer) mee eens	100	10	25	35	0	33
De inbreng van de ouderraad is medebepalend voor de kwaliteit van de besluitvorming	(Zeer) mee oneens	0	10	25	12	0	11
	Neutraal	25	70	50	53	100	56
	(Zeer) mee eens	75	20	25	35	0	33
De ouderraad focust op studenten-aangelegenheden	(Zeer) mee oneens	25	0	0	6	0	6
	Neutraal	25	30	0	18	100	22
	(Zeer) mee eens	50	70	100	76	0	72
De ouderraad denkt sterk vanuit haar formele rechten	(Zeer) mee oneens	100	50	100	76	0	72
	Neutraal	0	50	0	24	100	28
	(Zeer) mee eens	0	0	0	0	0	0
De ouderraad heeft voldoende expertise in huis of kan deze inschakelen	(Zeer) mee oneens	0	10	75	24	0	22
	Neutraal	50	60	25	47	100	50
	(Zeer) mee eens	50	30	0	29	0	28

Bijlage-tabel 26 Mate waarin bestuur OR betrekt bij besluitvorming (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Meedenken in een vroege fase van de beleidsvorming	Nooit	10	0	10	8
	Soms	23	10	20	20
	Altijd	68	90	70	72
Meedenken over een al redelijk uitgewerkt voorstel	Nooit	0	0	10	2
	Soms	23	10	30	22
	Altijd	78	90	60	77
Besluiten over een compleet voorstel	Nooit	3	0	10	3
	Soms	13	10	40	17
	Altijd	85	90	50	80

Bijlage-tabel 27 Mate waarin bestuur studentenraad betrekt bij besluitvorming (alleen bestuurders; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Meedenken in een vroege fase van de beleidsvorming	Nooit	48	0	75	43
	Soms	28	70	13	33
	Altijd	25	30	13	24
Meedenken over een al redelijk uitgewerkt voorstel	Nooit	13	0	63	17
	Soms	23	20	25	22
	Altijd	65	80	13	60
Besluiten over een compleet voorstel	Nooit	5	0	25	7
	Soms	10	10	38	14
	Altijd	85	90	38	79

Bijlage-tabel 28 Wel eens discussie (geweest) met OR over volgende punten? (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De rechten van de OR	Nooit	26	10	45	25	31	27
	Soms	16	20	27	18	17	18
	(Zeer) vaak	57	70	27	57	52	55
Te bespreken onderwerpen	Nooit	35	20	45	33	37	34
	Soms	13	0	27	15	10	13
	(Zeer) vaak	52	80	27	52	53	52

Bijlage-tabel 29 Oorzaken discussie met OR over rechten OR (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Onduidelijkheid over de aanvulling van WOR-rechten in het professioneel statuut	Speelt geen rol	44	30	56	44	43	44
	Speelt een rol	20	40	0	18	26	21
	Speelt zeer sterke rol	36	30	44	38	30	36
Onduidelijkheid over extra bevoegdheden van de OR in de ondernemingsovereenkomst	Speelt geen rol	55	67	78	65	45	59
	Speelt een rol	16	33	0	10	32	16
	Speelt zeer sterke rol	29	0	22	25	23	24

Bijlage-tabel 30 Discussie met studentenraad over volgende punten (kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De rechten van de studentenraad	Nooit	84	50	78	77	84	79
	Soms	11	20	22	16	5	13
	(Zeer) vaak	5	30	0	7	11	8
Te bespreken onderwerpen	Nooit	78	50	56	74	65	71
	Soms	10	20	44	18	10	16
	(Zeer) vaak	12	30	0	9	25	13

Bijlage-tabel 31 Meningsverschil bestuur en OR ooit voorgelegd aan landelijke geschillencommissie, kantonrechter en/of bedrijfscommissie (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	3	9	0	5	0	3
Ja, één keer	24	0	0	15	23	18
Nee	63	82	100	76	58	70
Dat weet ik niet	10	9	0	3	19	9

Bijlage-tabel 32 Dreiging gespeeld om meningsverschil bestuur en OR voor te leggen aan landelijke geschillencommissie, kantonrechter en/of bedrijfscommissie (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	8	0	0	4	9	6
Ja, één keer	27	0	9	23	13	20
Nee	55	80	82	64	61	63
Dat weet ik niet	10	20	9	9	17	11

Bijlage-tabel 33 Meningsverschil bestuur en centrale studentenraad ooit voorgelegd aan landelijke geschillencommissie (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	0	0	0	0	0	0
Ja, één keer	2	0	0	0	3	1
Nee	89	91	89	98	72	90
Dat weet ik niet	9	9	11	2	24	9

Bijlage-tabel 34 Dreiging gespeeld meningsverschil bestuur en centrale studentenraad voor te leggen aan landelijke geschillencommissie (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, meer dan eens	0	0	0	0	0	0
Ja, één keer	0	0	0	0	0	0
Nee	89	91	89	98	71	89
Dat weet ik niet	11	9	11	2	29	11

Bijlage-tabel 35 Thema's van belang in overleg raad van toezicht met OR (alleen RvT; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Kennismaking	Niet aan de orde	7	0	0	7
	Redelijk	21	0	0	20
	(Zeer) belangrijk	71	100	100	73
Algemene gang van zaken	Niet aan de orde	4	0	0	3
	Redelijk	14	0	0	13
	(Zeer) belangrijk	82	100	100	83
Dezelfde onderwerpen waarover de OR ook met het bestuur overlegt	Niet aan de orde	7	0	0	7
	Redelijk	36	0	0	33
	(Zeer) belangrijk	57	100	100	60
Andere onderwerpen, waarover de OR (nog) niet met het bestuur overlegt'	Niet aan de orde	54	100	100	57
	Redelijk	32	0	0	30
	(Zeer) belangrijk	14	0	0	13
Onderwerpen waarvoor de OR onvoldoende of geen gehoor vindt bij het bestuur	Niet aan de orde	32	100	100	37
	Redelijk	36	0	0	33
	(Zeer) belangrijk	32	0	0	30
Strategische zaken	Niet aan de orde	14	0	0	13
	Redelijk	7	0	0	7
	(Zeer) belangrijk	79	100	100	80
Klachten van de OR	Niet aan de orde	25	100	100	30
	Redelijk	29	0	0	27
	(Zeer) belangrijk	46	0	0	43
Anders	Niet aan de orde	20	0	100	33
	Redelijk	20	0	0	17
	(Zeer) belangrijk	60	0	0	50

Bijlage-tabel 36 Thema's van belang in overleg raad van toezicht met studentenraad (alleen RvT; kolom-%)

		ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Kennismaking	Niet aan de orde	9	0	0	8
	Redelijk	13	0	0	13
	(Zeer) belangrijk	78	100	0	79
Algemene gang van zaken	Niet aan de orde	4	0	0	4
	Redelijk	13	0	0	13
	(Zeer) belangrijk	83	100	0	83
Dezelfde onderwerpen waarover de studentenraad ook met het bestuur overlegt	Niet aan de orde	26	0	0	25
	Redelijk	17	0	0	17
	(Zeer) belangrijk	57	100	0	58
Andere onderwerpen, waarover de studentenraad (nog) niet met het bestuur overlegt'	Niet aan de orde	61	100	0	63
	Redelijk	22	0	0	21
	(Zeer) belangrijk	17	0	0	17
Onderwerpen waarvoor de studentenraad onvoldoende of geen gehoor vindt bij het bestuur	Niet aan de orde	65	100	0	67
	Redelijk	13	0	0	13
	(Zeer) belangrijk	22	0	0	21
Strategische zaken	Niet aan de orde	26	0	0	25
	Redelijk	22	100	0	25
	(Zeer) belangrijk	52	0	0	50
Klachten van de studentenraad	Niet aan de orde	35	0	0	33
	Redelijk	35	100	0	38
	(Zeer) belangrijk	30	0	0	29
Anders	Niet aan de orde	100	0	0	100
	Redelijk	0	0	0	0
	(Zeer) belangrijk	0	0	0	0

Bijlage-tabel 37 In hoeverre werkt bestuur eraan mee dat u zich zelfstandig, op eigen wijze kan oriënteren op wat er leeft onder medewerkers en studenten, zonder aanwezigheid vanuit het bestuur (alleen RvT; kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	Totaal
Het bestuur vindt dit niet wenselijk	11	0	0	10
Het bestuur staat hier neutraal tegenover	25	100	0	27
Het bestuur faciliteert dit/stimuleert dit	64	0	100	63

Bijlage-tabel 38 Was u al bestuurder of toezichthouder toen personeel en studenten nog samen in een medezeggenschap zaten (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja	40	64	55	54	27	45
Nee	60	36	45	46	73	55

Bijlage-tabel 39 Vóór 2010 studenten in de gezamenlijke MR (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Ja, voldoende	19	14	0	13	25	15
Ja, maar onvoldoende	37	57	83	53	25	48
Nee	44	29	17	34	50	38

Bijlage-tabel 40 Functioneren medezeggenschap studenten in aparte studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Veel minder goed dan in de gezamenlijke MR	4	29	33	16	0	13
Minder goed dan in de gezamenlijke MR	4	0	17	3	14	5
Even goed als in de gezamenlijke MR	4	0	0	0	14	3
Beter dan in de gezamenlijke MR	31	57	17	38	14	33
Veel beter dan in de gezamenlijke MR	58	14	33	44	57	46

Bijlage-tabel 41 Functioneren medezeggenschap personeel in aparte ondernemingsraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Veel minder goed dan in de gezamenlijke MR	7	0	17	9	0	8
Minder goed dan in de gezamenlijke MR	11	29	0	13	13	13
Even goed als in de gezamenlijke MR	44	29	17	28	75	38
Beter dan in de gezamenlijke MR	33	14	17	31	13	28
Veel beter dan in de gezamenlijke MR	4	29	50	19	0	15

Bijlage-tabel 42 Structuur waarin medezeggenschap van studenten het beste functioneert (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen een studentenraad op centraal niveau	24	0	0	19	17	18
Alleen een studentenraad op decentraal niveau	1	9	18	7	0	4
Combinatie van studentenraden op centraal en decentraal niveau	55	64	18	51	53	52
Dat maakt geen verschil	3	0	18	3	7	4
Geen mening / Niet van toepassing op mijn instelling	16	27	45	20	23	21

Bijlage-tabel 43 Structuur waarin medezeggenschap van personeel het beste functioneert (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Alleen een OR op centraal niveau	55	82	27	56	53	55
Combinatie van een centrale OR plus formele medezeggenschap van personeel op decentraal niveau	33	18	0	24	33	27
Dat maakt geen verschil	3	0	9	3	3	3
Geen mening / Niet van toepassing op mijn instelling	9	0	64	17	10	15

Bijlage-tabel 44 Beeld van functioneren afzonderlijke OR (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De OR is nog in ontwikkeling	27	9	27	29	17	25
De OR is uit de ontwikkelingsfase, maar het functioneren van de OR fluctueert	40	45	36	46	30	40
De OR is uit de ontwikkelingsfase en functioneert op een stabiel niveau	33	45	36	25	53	35

Bijlage-tabel 45 Beeld van functioneren afzonderlijke studentenraad (kolom-%)

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
De studentenraad is nog in ontwikkeling	57	82	50	59	60	59
De studentenraad is uit de ontwikkelingsfase, maar het functioneren van de OR fluctueert	27	9	40	28	23	26
De studentenraad is uit de ontwikkelingsfase en functioneert op een stabiel niveau	16	9	10	14	17	15

Bijlage-tabel 46 Opbrengst medezeggenschap in ideale geval

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Weten wat er onder medewerkers en studenten leeft	Niet/nauwelijks	3	0	10	3	3	3
	Enigszins	12	0	0	14	0	9
	(Zeer) sterk	85	100	90	83	97	87
Legitimeren van besluiten / draagvlak creëren	Niet/nauwelijks	8	9	0	5	10	7
	Enigszins	11	9	0	5	17	9
	(Zeer) sterk	82	82	100	90	72	84
Houdt het bestuur scherp (anticiperend)	Niet/nauwelijks	3	0	0	0	7	2
	Enigszins	11	9	30	10	17	13
	(Zeer) sterk	86	91	70	90	76	85
Laten zien dat we personeel en studenten serieus nemen en ze betrekken	Niet/nauwelijks	2	9	0	0	7	2
	Enigszins	20	9	20	21	14	18
	(Zeer) sterk	79	82	80	79	79	79
De inbreng van de raden brengt nieuwe inzichten voor CvB/RvT	Niet/nauwelijks	8	0	10	7	7	7
	Enigszins	24	27	40	33	14	26
	(Zeer) sterk	68	73	50	60	79	67
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	Niet/nauwelijks	8	0	0	5	7	6
	Enigszins	17	9	20	14	21	16
	(Zeer) sterk	76	91	80	81	72	78
Kritische reflectie op bestuur en beleid	Niet/nauwelijks	3	0	0	0	7	2
	Enigszins	20	18	20	19	21	20
	(Zeer) sterk	77	82	80	81	72	78
Creëren 'wij-gevoel'	Niet/nauwelijks	2	0	0	0	3	1
	Enigszins	33	9	10	26	31	28
	(Zeer) sterk	65	91	90	74	66	71

Bijlage-tabel 47 Daadwerkelijke opbrengst OR

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Weten wat er onder medewerkers leeft	Helemaal niet	30	9	0	29	14	24
	Redelijk	26	45	40	29	31	30
	Zeer sterk	44	45	60	41	55	46
Legitimeren van besluiten / draagvlak creëren	Helemaal niet	9	18	10	7	17	10
	Redelijk	35	9	30	29	34	31
	Zeer sterk	56	73	60	64	48	59
Houdt het bestuur scherp (anticiperend)	Helemaal niet	9	0	10	9	7	8
	Redelijk	35	36	50	31	48	37
	Zeer sterk	56	64	40	60	45	55
Laten zien dat we het personeel serieus nemen en ze betrekken	Helemaal niet	9	0	0	9	3	7
	Redelijk	30	27	30	33	24	30
	Zeer sterk	61	73	70	59	72	63
De inbreng van de OR brengt nieuwe inzichten voor CvB/RvT	Helemaal niet	29	27	50	34	24	31
	Redelijk	41	45	20	41	34	39
	Zeer sterk	30	27	30	24	41	30
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	Helemaal niet	33	9	40	36	21	31
	Redelijk	36	55	20	36	38	37
	Zeer sterk	30	36	40	28	41	32
Kritische reflectie op bestuur en beleid	Helemaal niet	18	0	30	17	17	17
	Redelijk	38	27	20	33	38	34
	Zeer sterk	44	73	50	50	45	48
Creëren 'wij-gevoel'	Helemaal niet	36	0	20	36	17	30
	Redelijk	30	64	40	31	45	36
	Zeer sterk	33	36	40	33	38	34

Bijlage-tabel 48 Daadwerkelijke opbrengst studentenraad

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Weten wat er onder studenten leeft	Helemaal niet	8	0	0	5	8	6
	Redelijk	23	18	25	19	29	22
	Zeer sterk	69	82	75	75	63	72
Legitimeren van besluiten / draagvlak creëren	Helemaal niet	26	36	13	21	38	26
	Redelijk	35	55	63	39	46	41
	Zeer sterk	39	9	25	40	17	33
Houdt het bestuur scherp (anticiperend)	Helemaal niet	34	27	38	37	25	33
	Redelijk	26	36	13	18	46	26
	Zeer sterk	40	36	50	46	29	41
Laten zien dat we de studenten serieus nemen en ze betrekken	Helemaal niet	6	0	25	5	13	7
	Redelijk	19	18	25	18	25	20
	Zeer sterk	74	82	50	77	63	73
De inbreng van de studentenraad brengt nieuwe inzichten voor CvB/RvT	Helemaal niet	19	9	25	19	17	19
	Redelijk	39	36	25	37	38	37
	Zeer sterk	42	55	50	44	46	44
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	Helemaal niet	27	18	38	32	17	27
	Redelijk	29	27	25	19	50	28
	Zeer sterk	44	55	38	49	33	44
Kritische reflectie op bestuur en beleid	Helemaal niet	31	36	50	37	25	33
	Redelijk	32	36	38	32	38	33
	Zeer sterk	37	27	13	32	38	33
Creëren 'wij-gevoel'	Helemaal niet	18	18	50	23	17	21
	Redelijk	31	27	25	26	38	30
	Zeer sterk	52	55	25	51	46	49

Bijlage-tabel 49 Daadwerkelijke opbrengst ouderraad

		ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Weten wat er onder ouders leeft	Helemaal niet	25	10	25	18	0	17
	Redelijk	25	10	0	12	0	11
	Zeer sterk	50	80	75	71	100	72
Legitimeren van besluiten / draagvlak creëren	Helemaal niet	25	10	50	18	100	22
	Redelijk	50	60	50	59	0	56
	Zeer sterk	25	30	0	24	0	22
Houdt het bestuur scherp (anticiperend)	Helemaal niet	0	10	50	12	100	17
	Redelijk	100	50	0	53	0	50
	Zeer sterk	0	40	50	35	0	33
Laten zien dat we de ouders serieus nemen en ze betrekken	Helemaal niet	25	0	0	6	0	6
	Redelijk	50	30	0	29	0	28
	Zeer sterk	25	70	100	65	100	67
De inbreng van de ouderraad brengt nieuwe inzichten voor CvB/RvT	Helemaal niet	50	30	25	29	100	33
	Redelijk	50	30	50	41	0	39
	Zeer sterk	0	40	25	29	0	28
Bijdrage aan de kwaliteitscultuur	Helemaal niet	25	10	25	18	0	17
	Redelijk	75	40	50	47	100	50
	Zeer sterk	0	50	25	35	0	33
Kritische reflectie op bestuur en beleid	Helemaal niet	0	0	25	6	0	6
	Redelijk	100	50	75	65	100	67
	Zeer sterk	0	50	0	29	0	28
Creëren 'wij-gevoel'	Helemaal niet	50	10	50	29	0	28
	Redelijk	50	30	50	35	100	39
	Zeer sterk	0	60	0	35	0	33

Bijlage-tabel 50 Rapportcijfer kwaliteit van medezeggenschap personeel

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
1	0	0	0	0	0	0
2	2	0	0	0	3	1
3	5	9	0	7	0	5
4	3	0	0	3	0	2
5	15	18	0	16	10	14
6	20	9	20	21	14	18
7	30	36	60	31	41	34
8	23	27	10	19	28	22
9	3	0	10	3	3	3
10	0	0	0	0	0	0

Bijlage-tabel 51 Rapportcijfer kwaliteit medezeggenschap studenten

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
1	2	0	0	0	3	1
2	0	0	0	0	0	0
3	5	27	0	10	0	7
4	3	0	10	3	3	3
5	15	36	50	22	21	22
6	29	18	10	22	31	25
7	20	9	0	17	14	16
8	20	9	20	19	17	18
9	8	0	10	5	10	7
10	0	0	0	0	0	0

Bijlage-tabel 52 Rapportcijfer kwaliteit medezeggenschap ouders

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0
5	13	40	25	29	20	27
6	13	20	50	29	0	23
7	63	20	25	29	60	36
8	13	20	0	12	20	14
9	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0

Bijlage-tabel 53 Bestuur van instelling verbeterd of verslechterd na invoeren gescheiden medezeggenschap

	ROC	AOC	Vakschool	CvB	RvT	Totaal
Duidelijk verslechterd	2	0	0	2	0	1
Enigszins verslechterd	8	18	10	12	4	9
Maakt geen verschil	15	0	20	10	21	14
Enigszins verbeterd	29	27	50	33	29	31
Duidelijk verbeterd	25	27	10	24	21	23
Weet ik niet / Dat kan ik niet beoordelen	22	27	10	19	25	21

Bijlage B Deelnemers interviews en reflectiepanel

De onderzoekers zijn de volgende personen zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Interviews

Hanneke Berben	Voorzitter College van Bestuur ROC Nijmegen
Liesbeth Halbertsma	Voorzitter Raad van Toezicht ROC Leiden
Klaas Groenendijk	Voorzitter Raad van Toezicht Albeda College
Ben Oligschlager	Schoolleider bij SintLucas
Bastiaan Pellikaan	Voorzitter College van Bestuur Aeres Groep
Els Welbedacht	Directeur bij Clusius College

Reflectiepanel

Peter Hoogenboom	Voorzitter Raad van Toezicht MBO Amersfoort
Annemarie Moons	Voorzitter College van Bestuur Wellantcollege
Ruud Rabelink	Lid College van Bestuur SintLucas
René van Schalkwijk	Lid College van Bestuur Horizon College
Peter Weeda	Voorzitter Raad van Toezicht Grafisch Lyceum Utrecht